

## Vida e Carreira de Executivos Depois da Aposentadoria

**Autoria:** Adriana Ventola Marra

### **Resumo:**

Este artigo tem como objetivo principal investigar a vida e a carreira dos executivos após o processo de aposentadoria das atividades de executivo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com 23 executivos aposentados. Os dados foram analisados por meio da Análise do Discurso. Os temas de análise foram as trajetórias profissionais, o momento da aposentadoria e as atividades construídas pós-aposentadoria. A pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados seguiu uma carreira linear, não queriam e não se sentiam preparados para a aposentadoria, optaram por continuar a exercer outras atividades profissionais, voluntárias e de lazer.

## Introdução

Este artigo tem como objetivo principal investigar a vida e a carreira dos executivos após o processo de aposentadoria das atividades de executivo, trazendo reflexões que possam contribuir para a formulação de práticas e políticas de gestão de pessoas que sejam úteis para ajudar as pessoas a lidarem melhor com esse fenômeno. Se a aposentadoria é tida como um momento marcante na vida de todos os profissionais, como ela se dá para aqueles sujeitos que são os responsáveis pelas ações estratégicas das organizações, que definem os rumos e as diretrizes organizacionais, que possuem a mais alta responsabilidade e autoridade numa organização?

Para compreender os processos e as dinâmicas com as quais se deparam os executivos no contexto da aposentadoria, abordou-se o tema partindo do sentido que esses sujeitos dão ao fenômeno sob a perspectiva da carreira. A aposentadoria é tida como um momento marcante na vida de todas as pessoas, independentemente de sua ocupação ou formação profissional. Ao final da trajetória profissional, os sujeitos aguardam a aposentadoria e seus impactos. Por suas possíveis consequências em termos das identidades dos sujeitos, a aposentadoria é entendida como um fenômeno que simboliza a transição de fases na vida das pessoas (GEORGE, 1993).

Até o final da década de 1980, a aposentadoria era tida como uma morte social. Atualmente, a representação da aposentadoria como uma forma de exclusão social extrema diminuiu drasticamente. Agora, aposentados desenvolvem com mais frequência novas carreiras e/ou atividades voltadas para o trabalho voluntário, lazer e cuidados com a própria saúde (GUILLEMARD, 2002). Contudo, ainda convivem com os estigmas do envelhecimento e da inatividade. Wang e Schultz (2010) consideram que o processo de ajustamento dos sujeitos à aposentadoria está correlacionado a seus atributos pessoais, aos fatores do seu trabalho e da organização onde trabalhava e a seus aspectos familiares e socioeconômicos. Para os autores, estes aspectos influenciam diretamente a decisão dos aposentados de buscar outro emprego ou de continuar no atual trabalho e o processo de transição e ajustamento para a aposentadoria. Considera-se relevante estudar os ajustes feitos pelos sujeitos na aposentadoria porque fornecem informações sobre como melhorar a qualidade de vida pós-aposentadoria. Além disso, o estudo do ajuste à aposentadoria proporciona aos pesquisadores a oportunidade de entenderem como as pessoas se ajustam simultaneamente aos novos desafios internos (por exemplo, sinais físicos do envelhecimento) e externos (por exemplo, estilo de vida).

Partindo desses pressupostos e assumindo uma postura ontológica, em que se acredita em uma realidade que não é predeterminada, já que só existe se os indivíduos a constroem, e tendo por base epistemológica o construcionismo, algumas questões foram levantadas: Quais são os significados que os ex-executivos constroem sobre a aposentadoria? Esses ex-executivos se sentiam preparados para a aposentadoria? Quais são as principais atividades desenvolvidas pelos executivos aposentados em relação ao seu campo profissional e à sociedade?

## Identidade e carreira dos gerentes

Investigar o dia a dia gerencial e pensar como os gerentes se tornaram gerentes auxiliam na reflexão das singularidades do trabalho gerencial (DAVEL e MELO, 2005). Contudo, destaca-se que existem outros elementos que vão interferir na configuração da identidade profissional, como o contexto social e o organizacional, os outros significativos, que vão muito além do próprio sujeito. Assim, para compreender a configuração das

identidades profissionais dos sujeitos deve-se iniciar a investigação por suas trajetórias profissionais. As experiências vivenciadas em diferentes espaços de socialização ao longo da trajetória profissional de cada sujeito foram se constituindo em processos formativos. Esses processos envolvem as dimensões objetivas e subjetivas da constituição do ser gerente. Dessa forma, considera-se que a trajetória é singular, própria de cada sujeito, além de considerar aspectos objetivos que marcam o grupo de executivos.

*Carreira e trajetória* podem ser entendidos como termos sinônimos. Em verdade, ambos descrevem a trajetória de entrada do indivíduo no mercado de trabalho e a continuidade de seu percurso ao longo de sua vida profissional. O termo *carreira*, também utilizado na definição da trajetória de vida profissional, significa o desdobramento da sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo (CHANLAT, 1995; ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). O conceito de trajetória está ligado a estudos das narrativas sobre como os indivíduos organizaram a sua existência no mundo do trabalho (DEL CORSO e REHFUSS, 2011).

Arthur e Rousseau (1996) acrescentam que ao se pesquisar sobre carreiras é importante observar-se a questão do tempo ao longo das trajetórias profissionais, tendo em vista sua influência na estabilidade no emprego, nas competências adquiridas, nas redes de relacionamento e nas oportunidades percebidas. A utilização do termo *trajetória profissional* no âmbito deste artigo implica a análise da carreira em uma dupla perspectiva: da trajetória objetiva, delimitada pelas ocupações exercidas pelo indivíduo ao longo do tempo, e na perspectiva da trajetória subjetiva, correspondente às vivências do indivíduo sobre a sua trajetória que geram sentido para as posições ocupadas e escolhas realizadas (DUBAR, 1998).

Seguindo o posicionamento epistemológico adotado nesta pesquisa, para Del Corso e Rehfuss (2011) quando as pessoas constroem a narrativa sobre suas trajetórias elas falam sobre sua identidade profissional, sua capacidade de adaptação, sua carreira e temas da vida, como o que, como e por que seguiram certos caminhos. Portanto, as narrativas ajudam a analisar como os indivíduos formam a sua identidade através da história e tornam-se o principal protagonista em sua história de vida, bem assim como os fatos significativos que permeiam a sua história.

Cada nova ocupação ou experiência de trabalho constitui uma pequena história dentro da narrativa de vida da pessoa. Como eles se adaptaram dentro de um episódio específico, experiência de vida ou ocupação depende de suas estratégias de resolução de problemas. Estas estratégias incluem atitudes de enfrentamento, crenças e competências, as quais, em conjunto influenciam a forma como uma pessoa é, se se preocupa com a sua carreira, se acredita que tem o controle sobre sua carreira, se é curiosa quanto a outras ocupações e se confia em sua capacidade de realizar suas funções. Essas decisões em relação a suas carreiras não residem completamente dentro dos indivíduos, mas, sim, são formuladas e desenvolvidas também por meio das relações com os outros. Os outros que influenciam as atitudes dos indivíduos e crenças com relação a carreira são os membros da família, colegas de trabalho, supervisores, clientes, organizações, governo e mídia. Por exemplo, se os membros da família ou colegas de trabalho não acreditam na capacidade de um indivíduo para fazer um trabalho, este indivíduo pode experimentar uma falta de confiança e evitar certas carreiras. Este exemplo demonstra como a autoconfiança (como uma construção social) não reside no indivíduo sozinho. Em vez disso, é informada pelos outros. Cada uma dessas crenças ou cognições é revelada na forma como o sujeito organiza o discurso sobre sua trajetória profissional. Além disso, o modo como uma pessoa narra suas preocupações e decisões de carreira reflete de certa forma como ela lida com os conflitos e ambivalências da função gerencial, as transições e os obstáculos para a implementação seus objetivos de carreira (DEL CORSO e REHFUSS, 2011).

### **Aposentadoria: fim ou recomeço?**

Na perspectiva do sujeito, a concepção de aposentadoria, era até recentemente, associada ao tempo da velhice, do não trabalho, do lazer, da família e do descanso. Contudo, essa noção vem mudando ao longo do tempo, uma vez que grande parte dos aposentados, principalmente aqueles que vivenciam uma aposentadoria precoce (antes dos 60 anos), continua trabalhando por necessidade, seja financeira, psicológica ou social. Wang e Schultz (2010), que mapearam as pesquisas sobre aposentadoria dos últimos vinte anos, afirmam que existem quatro abordagens distintas:

a) Aposentadoria como tomada de decisão individual – o sujeito opta por diminuir seu compromisso com o trabalho e dedicar-se a família e ao lazer.

b) Aposentadoria como processo de ajustamento – em uma perspectiva longitudinal, os aposentados desenvolvem mecanismos para lidar com os impactos e as mudanças desta transição. Mais do que a decisão de aposentar-se, o contexto de transição para a nova etapa é o fator mais relevante.

c) Aposentadoria encarada como estágio do desenvolvimento da carreira – com base no argumento de que as carreiras são controladas pelos próprios indivíduos e focadas em valores e objetivos pessoais, a aposentadoria serviria como um impulso dentro do modelo da carreira “sem fronteiras” (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

d) A aposentadoria como parte da administração de recursos humanos – no intuito de assegurar o “bom funcionamento e a sobrevivência da organização” em situações de mudanças, podendo ser oferecidos incentivos para aposentadoria precoce e programas de preparação (WANG e SCHULTZ, 2010 p. 176).

A aposentadoria como processo de ajustamento representa quebras ou cortes de determinada realidade. Aposentar-se não é simplesmente a decisão mais importante, mas, sim, as medidas incorporadas a este processo de transição, incluindo o antes e o depois, em uma perspectiva longitudinal (SANTOS, 1990; SILVA, 1999; GUILLEMARD, 2002; WANG e SHULTZ, 2010). O processo de transição para grande parte dos indivíduos é marcado pela necessidade de reestruturar sua vida. Segundo Wang, Henkens e Solinge (2011), o processo de ajustamento do indivíduo à fase da aposentadoria tem sido estudado a partir de cinco teorias: a teoria de papéis, a teoria da continuidade, a teoria de estágios (ou fases) da aposentadoria, a perspectiva de curso de vida e a perspectiva de recursos dinâmicos.

A teoria dos papéis enfatiza a importância do papel exercido antes da aposentadoria e a transição para o novo papel. Na medida em que uma pessoa investe muito em um papel específico (por exemplo, o papel de trabalhador), sentimentos de autoestima tendem a ser associados com a capacidade de realizar esse papel de uma maneira eficaz. Portanto, estar aposentado pode ser caracterizado como uma transição de papel, a qual inclui os processos de perda ou enfraquecimento dos papéis de trabalho e o reforço do papel de membro da família e o papel de membro da comunidade (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011).

A teoria da continuidade enfatiza a manutenção dos padrões da vida ao longo do tempo. De acordo com Atchley (1982, 1999), se as mudanças para a aposentadoria acontecerem sem uma interrupção brusca há uma considerável continuidade na identidade, o que contribui para o ajuste do indivíduo a aposentadoria. Para o autor, manter as relações sociais e o padrão de vida é o melhor ajuste da aposentadoria. Ao invés de focar na aposentadoria como uma perda do papel, o autor a vê como uma oportunidade de manter os padrões de relacionamento social e o estilo de vida. Essa continuidade do trabalho para executivos é realizada por meio do desenvolvimento de serviços de consultoria, participação em conselhos e atuação em cargos políticos elegíveis ou de confiança (FRANÇA, 2009).

A teoria de estágios (ou fases) da aposentadoria reconhece que o processo de saída das pessoas do mundo do trabalho, muitas vezes, acontece de forma gradual e que elas podem ter múltiplas saídas e entradas utilizando várias formas de “emprego ponte” antes de aposentar-se totalmente (WANG e SCHULTZ, 2010). Como tal, a adaptação à aposentadoria constitui-se em um processo de longo prazo, em que podem ser observadas variações no bem estar dos aposentados. Segundo esta teoria, no início os aposentados vivem uma fase de lua de mel, em que tentam realizar todas as atividades para as quais não tinham tempo disponível. Mais tarde, os aposentados podem ter a fase do desencantamento, quando a rotina começa a reinstalar-se na vida dos sujeitos e eles podem decepcionar-se com expectativas não realistas que tinham sobre a aposentadoria. À medida que o tempo passa, os aposentados entram numa fase de reorientação, durante a qual precisam reavaliar sua posição na vida, aceitar as limitações e concentrar-se em opções mais realistas para a aposentadoria. Eventualmente, os aposentados entram na fase de estabilidade, estabelecendo-se em um padrão de vida previsível até a morte ou invalidez (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011).

A perspectiva do curso da vida segue o princípio de que os indivíduos têm planos, fazem escolhas e realizam ações de acordo com as oportunidades e os constrangimentos de seus mundos sociais, que são moldados por sua história pessoal e as circunstâncias sociais. Assim, esta teoria enfatiza que as transições da vida são contextualmente incorporadas, o que implica que as experiências de adaptação à aposentadoria são condicionadas às circunstâncias específicas em que o ajuste ocorre (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011).

A perspectiva de recursos dinâmicos parte da perspectiva anterior, sendo utilizada para prever como tais variáveis podem ser associadas ao ajustamento da aposentadoria. Os recursos podem ser definidos como a capacidade total de um indivíduo para cumprir suas necessidades avaliadas como centrais, podendo ser recursos físicos, cognitivos, motivacionais, financeiros, sociais e emocionais. A premissa central desta perspectiva é que a facilidade de ajuste da aposentadoria é o resultado direto do acesso do indivíduo a tais recursos. Quando as pessoas têm mais recursos para atender às necessidades que eles valorizam na aposentadoria, elas vão ter menos dificuldade de adaptação à aposentadoria (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011).

### **Percurso metodológico**

A opção teórico-metodológica aqui apresentada apoiou-se no fato de que o estudo dos processos e das estratégias de ação dos gerentes executivos aposentados contemplou a subjetividade; ou seja, não partiu do *a priori* a ser testado e validado ou de questões que não mostrassem além da superfície (REY, 2002). Portanto, com o intuito de respeitar a subjetividade e a interação social dos indivíduos, usou-se uma abordagem qualitativa, em que a realidade foi considerada como construída pelos sujeitos a partir de suas relações sociais.

Para a investigação empírica desta tese, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 23 ex-executivos aposentados de Minas Gerais e de São Paulo. Os dados foram coletados via entrevistas semiestruturadas e diário de campo. Os sujeitos podiam ou não estar exercendo atividades profissionais. Contudo, estabeleceu-se como critério que eles não estivessem ocupando cargos de diretores ou presidentes de grandes empresas. Foram escolhidos utilizando-se a técnica de “bola de neve” (*Snowball Sampling*) e o critério de acessibilidade. Por meio da “bola de neve” os sujeitos já entrevistados indicaram à pesquisadora outras pessoas que potencialmente se enquadravam no perfil estudado.

A análise desses dados se deu por meio da análise de discurso, em que foram destacadas as estratégias discursivas dos enunciadores, tais como: seleção lexical, personagens, explícitos, implícitos e silenciados, interdiscurso e metáforas. Portanto, a

investigação dos significados se deu por meio dos sentidos atribuídos por esses sujeitos sobre sua própria aposentadoria, a partir da análise de suas práticas discursivas. Considerou-se que os sentidos produzidos por esses executivos aposentados não constituem algo objetivo, determinado ou externo a eles, mas, sim, algo construído por meio de suas práticas sociais. Assim, os sentidos não são algo que os indivíduos possuem em suas cabeças, mas algo construído em interação com as outras pessoas – ou seja, os próprios aposentados e aqueles atores relevantes com os quais eles se relacionam: família, amigos, comunidade e ex-colegas de trabalho (SPINK e FREZZA, 2004).

### **Trajetórias profissionais dos ex-executivos: dimensões biográficas e subjetivas**

A análise das trajetórias profissionais dos executivos aposentados ancorou-se nas concepções teóricas de Dubar (1998, 2005). Dubar (1998) afirma que as trajetórias individuais podem ser compreendidas a partir da trajetória objetiva, ou seja, os lugares sociais que os sujeitos vão ocupando ao longo de suas vidas, e da trajetória subjetiva, que corresponde à forma como os sujeitos discursam sobre suas vidas. Assim, identificou-se o percurso semântico do trabalho e os subconjuntos no seu interior, com o intuito de explorar mais os níveis da análise, e as estratégias de persuasão dos enunciadores utilizadas na construção dos sentidos.

Apesar de todos os participantes já estarem aposentados por tempo de serviço pelo INSS, percebeu-se no decorrer da pesquisa que esse fato não foi significativo na vida dos participantes, pois a maioria continuou a exercer suas atividades como executivo normalmente. A aposentadoria, nesta pesquisa, significou o fim das atividades de executivo. O tempo de aposentadoria dos participantes variou de 1 a 15 anos, sendo em média 6 anos. Os 23 entrevistados atuavam em 12 organizações diferenciadas. Para a maioria, o início de sua trajetória profissional se deu com a formação acadêmica. Numa análise quantitativa foram 17 engenheiros, das mais variadas especialidades (mecânicos, elétricos, civis, de minas, metalúrgicos e aeronáuticos), 4 economistas, 1 agrônomo e 1 pedagogo. A predominância dos engenheiros pode ser explicada, em parte, por características do ramo de atividade em que atuavam: setor industrial.

Pode-se perceber três grupos distintos de entrevistados. Aqueles que exerceram suas atividades profissionais sempre na mesma organização até o momento da aposentadoria (9). O segundo grupo foi formado por 7 entrevistados, que tiveram apenas um ou dois empregos formais antes de trabalhar na organização na qual se aposentaram, com o tempo de atuação de 1 a 4 anos em cada um. E o último formado por 7 entrevistados, que seguiram itinerários múltiplos, trabalharam em várias organizações e permaneceram tempos diversos em cada uma delas. Nos dois primeiros grupos, os sujeitos desenvolveram carreiras lineares ou unidimensionais, o que estava de acordo com a estrutura e os valores dominantes de quando ingressaram no mercado de trabalho, entre os anos de 1960 e 1970. Os 7 entrevistados do terceiro grupo desenvolveram uma trajetória profissional multidirecional, em que mudaram de organização a partir de avaliações que fizeram de suas carreiras.

Diante da solicitação ampla de que relatassem sua trajetória profissional, os sujeitos entrevistados abordaram diversos temas, dentre os quais se destacam: ingresso no mundo do trabalho, cargos ocupados, realizações profissionais, exigências da função, cotidiano como executivo, história da organização, formação acadêmica, família, decisões, pressões e conflitos vivenciados, preferências e características do mercado de trabalho da época. Esses temas articulam-se nas esferas do individual e do social. É nessa articulação entre o individual

e o social que suas identidades profissionais foram configuradas. Dessa forma, os entrevistados verbalizaram seus percursos vividos e, ao formarem suas narrativas, revelaram a formação de sua identidade profissional apoiada em elementos pessoais (ingresso no mercado de trabalho, realizações, decisões, preferências, contradições da prática gerencial, conflitos, família) e sociais (história da organização, grupo de trabalho, formação acadêmica, mercado de trabalho), situados no tempo e no espaço. Ressalta-se que a divisão entre o individual e o social aconteceu puramente para efeitos de análise, tendo em vista seus limites tênues e suas relações inevitáveis.

Ao construir discursivamente seu percurso profissional, cada um dos entrevistados revelou sua subjetividade, na medida em que trouxeram suas decisões, seus conflitos e suas visões de si e do mundo. A saída da escola e a entrada no mercado de trabalho constituíram-se em momentos essenciais para a construção da identidade profissional desses executivos. A maioria dos entrevistados iniciou seu relato sobre sua trajetória profissional falando de ingresso no mercado de trabalho. Cinco entrevistados enfatizaram a necessidade de trabalhar, as dificuldades econômicas que passaram e conseguiram vencer e se tornaram executivos de sucesso. Ao falarem dessas realizações, os enunciados dos entrevistados estão marcados pela primeira pessoa do singular e pela voz ativa para verbos, como *resolvi*, *consegui* e *fiz* e a voz passiva, no que se refere a *fui escolhido* e *fui promovido*.

Depois, eu **fui escolhido** para fazer um intercâmbio cultural com outras pessoas, em Londres [...]. O carro lá tinha um problema de engrenagem e eu **resolvi**. Quando voltei, **fui promovido**. (E01)

Aí, eu fui para a [...] e **construí** toda a estrutura da fábrica. Começamos do nada, e **eu fiz** todas as coisas que não haviam sido feitas. (E22)

As vozes verbais ajudam a compreender o papel dos sujeitos nessas ações. Quando E22 utiliza os verbos na primeira pessoa da voz ativa, ele está se colocando como único responsável pela ação. No enunciado de E01, ele usa a voz ativa para enfatizar sua decisão acertada (*resolvi*) no caso e usa a voz passiva em *fui promovido* e *fui escolhido*, deixando explícita a impessoalidade dessas ações, tendo a promoção como uma consequência da situação.

Colocando-se como sujeitos de suas ações, os entrevistados narraram algumas decisões importantes que tomaram ao longo de sua trajetória e que mudaram os rumos da mesma. As decisões de E15 e E16 foram ligadas a pedidos de demissão em determinados momentos de suas trajetórias. E15 explicita o conflito familiar vivido como consequência de sua decisão. No enunciado de E16, são evidenciadas suas preferências pessoais de enfrentar novos desafios. Por isso, não conseguiu resistir ao novo trabalho, que o *atraiu muito*.

Depois, eu **resolvi sair** da empresa para fazer o mestrado. Foi um escândalo na família. Meu pai quase ficou em choque. Eu **pedi demissão** e não tinha cinco anos de empresa. (E15)

Depois, surgiu um **outro trabalho, que me atraiu muito**, razão pela qual eu saí da empresa. Então, eu acabei aceitando mais esse **desafio**, que era preparar a empresa, que era familiar, para ser passada a seus sucessores, que eram os genros. (E16)

As ambivalências e contradições que permeiam as práticas gerenciais estiveram presentes ao longo das construções discursivas dos entrevistados sobre suas trajetórias

profissionais. A sobrecarga de trabalho, as muitas viagens, os problemas para resolver, a dedicação e a posição de interligação acabaram por criar conflitos no convívio com os familiares e nas atividades pessoais, que estão explicitados nos enunciados de E02 e E07.

Enquanto executivo  **você não consegue** enxergar o Sol lá fora. O Sol que brilha [...] porque é o dia inteiro correndo atrás de problemas. (E02)

Eu me sentia como um  **recheio de sanduíche**. De um lado, tinha toda uma pressão dos empregados, sindicatos, órgãos ambientais e, de outro lado, você tem toda uma pressão da empresa. (E07)

E02 traz a metáfora do executivo como um prisioneiro, que *não consegue enxergar o Sol lá fora*, apesar de estar brilhando. Se o executivo se vê como prisioneiro, a organização é vista como prisão. As pessoas podem, consciente ou inconscientemente, dar às organizações “um sentido oculto e podem transformar-se em mundos sociais limitadores e constrangedores da criação e da inovação, tornando-se, portanto, prisões psíquicas” (MORGAN, 1996, p. 205). A metáfora de  *recheio de sanduíche* é evocada por E07 para referir-se ao trabalho do executivo como dotado de tensões inerentes às relações de produção, em termos de funções e de papéis a serem desempenhados. As metáforas utilizadas pelos entrevistados são reveladoras de aspectos cognitivos, culturais e ideológicos da visão de mundo do enunciador, constituindo suas identidades (FAIRCLOUGH, 2003). Quando os entrevistados escolheram essas metáforas, e não outras, para significar suas atividades enquanto executivos, construíram sua realidade de forma a evidenciar os conflitos e as tensões vividos, e não outros aspectos da função gerencial, mostrando sua maneira particular de representar e identificar o mundo.

Nos elementos sociais surgidos na construção do discurso sobre o percurso profissional, um dos temas em destaque foi o mercado de trabalho na época em que iniciaram suas trajetórias profissionais. A maioria dos entrevistados enfatizou que as oportunidades de trabalho da época eram maiores e melhores do que as da atualidade para jovens recém-formados. Ao usarem expressões como  *naquela época, propostas, caminhos e empregado*, E12 e E19 explicitaram essas oportunidades. Contudo, E12, ao utilizar a primeira pessoa do singular, destaca que as boas condições do mercado foram específicas para ele e que ele próprio decidiu sobre qual caminho seguir em função da remuneração oferecida. Por sua vez, E19 generalizou essa condição para todos os formados em engenharia (ao utilizar o pronome  *você*) e destacou que esse era o curso natural para esses profissionais, deixando implícito que a ação não dependia do desempenho do estudante, bastando ser engenheiro (reforçando a formação acadêmica em engenharia como fator de destaque para a trajetória de executivo).

**Naquela época**, quando eu formei, eu tive 35  **propostas** de trabalho. E eu  **preferi** ficar no grupo, pois salarialmente era melhor. (E12)

**Nessa época**, quando você formava em  **engenharia** você  **já tinha caminhos** para seguir. Hoje, a oferta é grande, mas também os profissionais são muitos. Na verdade, a gente  **já saía empregado**. (E19)

Outro aspecto importante sobre as narrativas das trajetórias profissionais tem relação com a construção daquilo que os entrevistados chamaram de “memórias de suas carreiras”. Percebeu-se que não foram “os eventos” da vida que formaram a sua trajetória, mas as formas



discursivas que ofereceram os recursos para a seleção do que foi considerado relevante para se transformar na “minha trajetória profissional”. Sem contar que o discurso sobre si revela para o ouvinte para quem ele está sendo feito. Nesse sentido, a descrição de quem cada um dos sujeitos entrevistados foi e é variou em função de saberem exatamente que se tratava de uma pesquisa na área de Gestão de Pessoas.

Essa foi a minha trajetória. Foi uma vida de primeira **qualidade**. Tive **oportunidade** de **fazer** coisas e de **criar** coisas. Eu fui também **gerente de recursos humanos**, área de computação, trabalhei também na florestal. (E14)

Minha trajetória foi essa. Foi cheia de **realizações**. Tive muito **sucesso**. E agradeço muito às pessoas que trabalharam comigo, pois sem uma boa **gestão de pessoas** nada seria possível. (E23)

Ao fazer uma avaliação de sua trajetória profissional, E14 e E23 enaltecem em seus enunciados os aspectos positivos, por meio da seleção lexical de *qualidade, oportunidade, fazer, criar, realizações* e *sucesso*. Todas essas palavras remetem apenas ao lado positivo da trajetória, ficando silenciados os aspectos negativos, como os conflitos familiares e no trabalho, a sobrecarga, as dificuldades, os dilemas e as ambivalências da função.

Em vários momentos, todavia, os discursos dos entrevistados sobre sua trajetória profissional podem ser comparados ao discurso do herói. Os ex-executivos são os protagonistas de suas narrativas, exaltam seus feitos extraordinários e se comparam a semideuses. Esses executivos reproduzem os discursos veiculados pela mídia de negócios que propagam feitos grandiosos de gerentes-herói e trazem receitas para o sucesso profissional. Assim, os ex-executivos ao narrarem suas trajetórias, constroem suas identidades pautados nas definições de si como profissionais bem-sucedidos e capazes de vencer grandes desafios. Quando chega a aposentadoria, é como se fosse o momento da despedida desse herói. Aposentar-se da função de executivo é deixar de ser herói.

### **A aposentadoria: chegou a hora de parar e agora?**

Concluídos os discursos sobre a trajetória profissional, os entrevistados começaram a construir o percurso semântico sobre sua aposentadoria e iniciaram os discursos sobre as razões que os levaram, ou como foram levados, à aposentadoria de suas funções executivas e seus planos sobre a aposentadoria, para, posteriormente, contar sobre suas atividades pós-aposentadoria.

A análise dos discursos revelou que os sujeitos entrevistados podem ser divididos em dois grandes grupos: o daqueles que resolveram sair por uma decisão individual; e o daqueles que precisaram sair por motivos alheios a sua vontade. O primeiro grupo (8 entrevistados) é formado por aqueles que se aposentaram por uma decisão individual; ou seja, que optaram por diminuir seu compromisso com o trabalho de executivo para dedicar-se ao lazer e à família ou exercer outras atividades profissionais. O segundo grupo é formado por 15 entrevistados que, segundo eles próprios, foram “aposentados”. Parte das organizações em que os entrevistados trabalhavam possuía como política de gestão de pessoas a aposentadoria compulsória por idade para os trabalhadores que exerciam a função de executivo. Deixaram suas atividades em função da idade 7 entrevistados, ao passo que 8 foram “convidados” a se aposentar por questões de redefinições das diretrizes das organizações pelas quais eram responsáveis, ou seja, mudanças organizacionais profundas, em que foi necessário trocar os

membros da alta administração. Esses agrupamentos vão ao encontro dos estudos realizados por Wang e Schultz (2010).

**Eu resolvi** sair enquanto ainda tinha dinheiro e saúde para **investir em outra coisa**. Então, eu **resolvi conhecer a vida aqui fora**. (E02)

Eu já vinha há vários anos **planejando** esse tipo de atividade. Não foi que eu aposentei e **resolvi** ser consultor; fazia parte de **meu plano de vida pessoal e profissional**. (E05)

Os entrevistados E02 e E05 são exemplos daqueles que se aposentaram das funções de executivo por decisão própria. A seleção lexical de seus enunciados está marcada pela primeira pessoa do singular, *eu*, refletindo sua decisão particular de aposentar-se, e pelos verbos *resolvi*, *investir* e *planejar*, *decidir*, *sentir*, *parar* e *aposentar*. E02 e E05 planejavam desenvolver uma nova atividade profissional. Com a decisão de aposentar-se, alguns sentiram-se aliviados, como E02, que pôde *conhecer a vida lá fora* (novamente se referindo à metáfora da organização como uma prisão). Em todos os casos, fica explícito que esse grupo de participantes se programou para a aposentadoria, tornando essa transição menos sofrida para cada um deles. Tal comportamento difere radicalmente daqueles que foram “convidados” a aposentar-se, para os quais, principalmente nos primeiros anos, a aposentadoria pode ser comparada a um luto.

Eu **não saí espontaneamente**. Eu fui levado a sair. A empresa era familiar [...] dentro da própria empresa existia um líder, que morreu. Tinham umas disputas internas, familiares. E eu **defendi um ponto de vista que foi derrotado** [...] e **chegaram** à conclusão que eu devia sair. (E08).

A orientação era ter **gente sob o controle deles**. Aí, nós, quando fizemos 65 anos, **fomos aposentados**. Isso é estatutário. Mas **também é normal** que depois dessa idade a pessoa passava a fazer parte do Conselho. Mas nós, não. Fomos **convidados a aposentar**, um grupo de oito ou dez pessoas. (E17)

E08, ao usar o verbo na terceira pessoa do singular, reconhece a existência da pessoa ou pessoas responsáveis por sua aposentadoria, mas ao escolher a indeterminação do sujeito se apresenta de forma isenta da responsabilidade por sua aposentadoria, imputando-a a outros, os novos donos da organização. E17 trabalhava numa organização F, comprada por outro grupo quando eles já estavam perto da idade da aposentadoria compulsória, e foram convidados a sair. Nesses casos, a aposentadoria funcionou como uma demissão. Quando isso acontece, os aposentados se comportam como a maioria das pessoas que são demitidas. Eles se ressentem de terem saído, diminuem sua autoestima e aumentam a probabilidade de ficarem deprimidos. É como se passassem por um processo de luto. Pelos discursos desses entrevistados e pelas anotações feitas no diário de campo, percebem-se sentimentos de tristeza, raiva e negação por terem que assumir a aposentadoria de forma inesperada, e não programada. A aposentadoria-demissão faz parte da gestão de pessoas que a vê como essencial para garantir o bom funcionamento e a sobrevivência de organizações que passam por processos de mudanças, podendo ser oferecidos incentivos para a aposentadoria precoce e programas de preparação (WANG e SCHULTZ, 2010).

A efetiva programação da aposentadoria acontece pela decisão individual e/ou por uma política da organização de aposentadoria compulsória. Alguns entrevistados vivenciaram essa segunda situação. O limite de idade variava entre 60 e 70 anos para os cargos de

executivos. E23 deixa implícito que no caso da organização em que trabalhava que essa era uma prática e não uma política, por não ser escrita, mas tácita. A implantação deste tipo de política está calcada na teoria do desengajamento (CUMMING e HENRY, 1961), que considera o processo de afastamento das atividades profissionais “inevitável”. Um dos principais pontos desta teoria é que ao envelhecer a pessoa experimenta um declínio físico e mental, que o “aproxima” da morte, sendo, portanto, “natural” a retirada dos indivíduos da sociedade.

A empresa tem uma política de que quando o executivo chega **aos sessenta anos deve se aposentar. Não é algo escrito**, mas todo mundo sabe. (E23)

A avaliação dos entrevistados sobre essa política é feita com ressalvas por alguns membros do grupo. Nos enunciados de E04, E06 e E23, a escolha de palavras como *perverso*, *infelizmente* e *desagradável* denota uma avaliação negativa e, conjuntamente com as expressões *regra entre aspas*, *quando interessa* e *nem sempre*, deixa explícita a percepção de injustiça. Apesar da avaliação negativa, quase sempre, foram eles próprios, como executivos, os responsáveis pela criação e implantação desta política. Em seu enunciado, E18 explicita que foi um dos responsáveis pela implantação do plano, mas que teve dificuldades quando chegou sua vez e que só o fez para dar o *exemplo*. Enquanto presidente da organização, o enunciador concebia a aposentadoria como parte da administração de recursos humanos, no intuito de assegurar o “bom funcionamento e a sobrevivência da organização” (WANG e SCHULTZ, 2010 p. 176), como se fosse um ciclo de renovação necessário. Contudo, em sua subjetividade teve dificuldades para cumprir essa política. Neste tipo de política deixa subentendido que a aposentadoria é imprescindível para a continuidade do mundo do trabalho. Esta é uma realidade construída socialmente pelos próprios executivos e da qual agora se sentem vítimas.

Eu fui um dos que **ajudei a implantar** o plano da aposentadoria compulsória. Mas quando chegou a minha vez eu saí para **honrar o que estava escrito** e dar o **exemplo**. Não posso falar que foi fácil. (E18)

Sentindo-se como reis depostos ou como generais vencidos, os entrevistados foram questionados se o fato de eles terem conhecimento sobre a política de gestão de pessoas da organização que preconizava a aposentadoria compulsória por idade para seus executivos os ajudou a se sentirem mais preparados para o momento da aposentadoria. A resposta de todos foi negativa. E os enunciados que se seguem resumem o sentimento do grupo.

Não é que eu não estava preparado para a aposentadoria, mas eu acho que **ninguém está preparado** para essas coisas. A gente nunca acha que vai chegar nossa hora. (E04)

Ao escolher a expressão *ninguém está preparado*, E04 generaliza suas considerações e se inclui nelas ao utilizar *a gente*. E silencia os sentimentos negativos que podem surgir com a aposentadoria, principalmente quando ela é involuntária. Não se sentindo úteis no mundo do trabalho, os executivos desenvolvem sentimentos de frustração, de vazio e de baixa autoestima.

Algumas organizações (4) em que os participantes trabalhavam desenvolviam um Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA), que estava atrelado ao funcionamento do fundo de pensão para a complementação da aposentadoria dos funcionários. Do total de

entrevistados que trabalhavam em organizações que possuíam o PPA apenas um participou de forma integral, com palestras e fundo de pensão. Os demais buscaram apenas a segurança financeira do fundo de pensão. A justificativa para a não participação na parte da preparação psicológica para a aposentadoria foi a falta de *tempo*, devido ao envolvimento em suas atividades como executivo, marcada pela seleção lexical de *tempo, ocupada, trabalhei, nenhuma, tantas e último minuto*. A alegação de falta de tempo pode estar silenciando o não desejo da participação no PPA, que implica necessariamente o reconhecimento de que está chegando a sua hora de aposentar-se ou a real falta de tempo, indicando a excessiva importância do trabalho para a vida dos executivos, que não se dão ao luxo de se preparem psicologicamente para a aposentadoria. Portanto, entende-se que a preparação para a aposentadoria deve ser encarada como processo de educação continuada, não apenas como programa de treinamento estanque e isolado.

Como, em sua maioria, os entrevistados não se consideravam preparados para o momento de aposentar-se, de deixar de exercer suas funções de executivos, de se afastar do trabalho e das organizações, no período inicial da aposentadoria vivenciou-se uma forma de luto pela perda. Contudo, passado esse primeiro período de transição, os aposentados pesquisados reorganizaram-se para a nova situação e passaram a perceber a aposentadoria como um horizonte de possibilidades, enxergando diversas formas de ser produtivo no mundo do trabalho ou por meio de atividades prazerosas que em outros tempos não conseguiam desenvolver, até por falta de tempo. A realização desses novos projetos é crucial para a reconfiguração da identidade desses sujeitos, pautada em atributos considerados como positivos socialmente por esse grupo. Um desses atributos consiste em manter-se em atividade, por meio de trabalhos voluntários, de atividades de lazer ou, ainda, de novas perspectivas profissionais.

Do total de entrevistados, 16 aposentados exercem alguma atividade profissional remunerada e 7 não exercem nenhum tipo de atividade profissional. Esses 16 sujeitos negam a sua condição de aposentados reinserindo-se no mercado de trabalho, mesmo que possuam uma segurança financeira que faria com que esse movimento fosse desnecessário. Essa situação é caracterizada, por Santos (1990), como aposentadoria-recusa. Ressalta-se que a maioria dos participantes exerce mais de uma atividade, pois praticamente todas são desenvolvidas em tempo parcial.

As principais atividades profissionais mencionadas como exercidas pós-aposentadoria são de consultoria, abertura de negócio próprio, diretoria ou presidência de entidade profissional, participação em Conselhos de Administração, docência, palestras e perícia judicial. Esses 16 entrevistados deixaram claro que no momento da entrevista não tinham nenhuma intenção de parar definitivamente de exercer algum tipo de atividade profissional. Mesmo assim, diminuíram a carga do trabalho no período pós-aposentadoria, dedicando-se a atividades que lhes permitiam maior flexibilidade de horários.

Eu **sempre** estava ligado nos problemas da **empresa em tempo integral**. Então, quando eu me desliguei, eu **fiquei sem lugar**. Então, eu achei que devia **trabalhar mais um pouco** em uma atividade. (E03)

A consultoria **ajudou** a minha transição. Mas não é, nem nunca foi, a minha intenção passar a **comprar pão, ficar de pijamas e fazer nada mais**. (E04)

O enunciado de E03 evoca a dificuldade no processo de transição para a aposentadoria, destacada pela expressão *fiquei sem lugar*, e aponta a continuidade do trabalho

como uma forma de ajustamento. Todos os entrevistados deste grupo destacaram a importância do exercício profissional nessa transição. Como apontado na teoria, no geral, a tendência do ser humano é manter a consistência dos padrões de vida ao longo do tempo, para acomodar a transição sem uma ruptura (ATCHLEY, 1982). Ao falar sobre sua atividade, E20 traz a questão da redução da carga horária de trabalho também como um aspecto dessa transição. Realizar atividades profissionais no período pós-aposentadoria em regime de meio expediente auxilia o sujeito no aprendizado de equilibrar as dimensões trabalho/lazer/família (FRANÇA, 2009). No enunciado de E04, também se destaca o imaginário negativo a respeito da aposentadoria masculina, alimentado pela forma como a mídia trata os aposentados, chamando-os de “velhinhos”, “inativos” ou “homens de pijama”. Culturalmente, o papel do homem como provedor da família torna essa fase ainda mais difícil, na medida em que afastar-se do emprego pode significar também afastar-se da sua referência de masculinidade. Diante desse imaginário negativo, os enunciados estão marcados pelo discurso capitalista de que mantendo-se uma atividade profissional torna-se mais uma vez trabalhador e, portanto, útil e produtivo.

No que se refere à aposentadoria associada ao não trabalho, 7 entrevistados optaram por não exercer nenhuma atividade profissional pós-aposentadoria. Os motivos para a decisão de cortar definitivamente qualquer vínculo profissional são diversos, indo desde a simples vontade de ficar em casa e as condições de saúde até o desejo de não querer mais se sujeitar a horários rígidos.

E se eu voltasse a trabalhar, alguém que me contratasse teria uma **expectativa muito alta** em relação a mim e me **obrigaria a trabalhar de 10 a 12 horas por dia**. Imagina, alguém que tivesse uma empresa em dificuldade iria me contratar na **esperança de eu consertar tudo**. (E09)

E09 foi presidente de um grande grupo empresarial, onde trabalhou por mais de 45 anos. Em seu enunciado, demonstrou receio de não corresponder às *expectativas* profissionais que os outros poderiam ter em relação a ele e da própria sobrecarga de trabalho (*trabalhar 10 a 12 horas por dia*). Esse receio também aparece no discurso de outros entrevistados deixando clara a preocupação com a avaliação dos outros e as mudanças que vão acontecendo no mundo deixam implícita a necessidade de reconhecimento pelo grupo, de a identidade profissional continuar sendo associada ao sucesso. Usa-se o vocábulo *preservar* no sentido de manutenção dessa identidade. Ficam silenciados em ambos os enunciados o medo do fracasso e a vontade de eternizar a identidade profissional de *rei/herói*.

De forma geral, a necessidade que os executivos aposentados têm de realizar atividades que preencham o tempo livre é enorme. É a partir delas que eles buscam reconhecimento, *status*, laços sociais e ocupação para o tempo ocioso. A dificuldade e o medo de “ficar parado” são significativos e estão fortemente associados ao significado do trabalho enquanto narrativa social para estes sujeitos. Eles se aposentam e, em geral, continuam a participar ativamente do mundo do trabalho. Muitos se envolvem em atividades voluntárias, de forma exclusiva ou concomitante a outras atividades de cunho profissional, na participação ou direção de fundações educacionais, creches, órgãos representativos, igrejas ou clubes. O trabalho voluntário proporciona prazer, gratificação, realização, troca e reconhecimento social, o que aumenta a autoestima e resulta em desenvolvimento pessoal. Os enunciados de demonstram que a posição social que os entrevistados ocupam no trabalho voluntário tem como ponto em comum a manutenção do *status* e do prestígio anteriormente conseguido pelo exercício da atividade profissional. Pela seleção das ocupações e atividades de *diretor de*

*instituto, governador do Lions, administração da fundação, fazer a gestão e coordenar, percebe-se que todas integram as funções gerenciais anteriormente exercidas.*

Eu sou **diretor do instituto**. É um trabalho voluntário, mas é importante para **manter as relações e os contatos**. (E05)

Também existem aqueles que se dedicam muito mais a esportes, lazer, viagens e família do que o faziam antes da aposentadoria. As principais atividades percebidas como lazer pelos aposentados entrevistados foram viajar, navegar na internet, dedicar-se à família, encontrar-se periodicamente com os amigos e ler. Também apareceram atividades voltadas para a manutenção da saúde física, como a prática de esportes, caminhadas e fazer ginástica.

Quando eu **pensei** em aposentar, falei para mim mesmo: “Preciso fazer um esporte”. **Pesquisei os esportes e resolvi jogar golfe**. Golfe é um esporte que eu posso **fazer até 90 anos** de idade. É um **esporte bonito, em lugares bonitos**, e me dá a **oportunidade de viajar**. Tem clube de golfe em todos os lugares do mundo. (E11)

No enunciado de E11 sobressai o planejamento de sua aposentadoria, marcado pelos verbos *pensei*, *pesquisei* e *resolvi*. Nesse sentido, sua decisão foi pelo golfe como atividade esportiva a ser realizada no período pós-aposentadoria. Golfe sempre foi tradicionalmente um esporte praticado pelas elites sociais.. O próprio E11 faz essa associação ao usar o adjetivo *bonito* duas vezes para nomear um das vantagens do esporte, ficando subentendido que existem esportes não tão bonitos. Também, está associado a viagens e à possibilidade de dar continuidade durante a velhice. Portanto, praticar golfe, mais do que um esporte voltado para o lazer e a manutenção da saúde, é uma atividade que confere alto *status* socioeconômico (custa caro) e também está associado a traços de masculinidade (tradicionalmente, muitos clubes de golfe nunca permitiam mulheres como jogadoras).

Ao analisar em quais atividades os sujeitos aposentados entrevistados estão engajados, reconhece-se a nítida relação estabelecida entre o que eles fazem e a posição social que ocupavam e ocupam. O poder aquisitivo possibilitou a esse grupo o acesso a atividades diferenciadas. Os lugares que ocupavam no sistema de produção revelam o lugar que ocupam no sistema cultural. No momento da aposentadoria, essas diferenças sociais são mais evidentes (GUILLEMARD, 2002).

### **Considerações Finais**

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, conclui-se que, em relação a suas trajetórias objetivas, a maioria dos executivos entrevistados tem formação em engenharia, iniciou-se nas organizações em que trabalhava ainda jovem e foi seguindo uma carreira linear na mesma organização até sua aposentadoria de fato. No que tange a suas trajetórias profissionais subjetivas, ao constituírem sua narração, esses ex-executivos aposentados não contaram apenas seus fatos passados; eles interpretaram, lembraram e reconstruíram suas experiências. Cada autonarrativa sobre a trajetória profissional veio junto com uma história de vida maior, da própria identidade para si. A mente, ou o "eu", não pode descrever a si mesmo sem narrar a si mesmo. Como resultado, os entrevistados formularam a sua identidade por meio do uso da linguagem. De modo geral, foram destacados em suas narrativas a forma de ingresso no mercado de trabalho, as realizações (lembrando o discurso do herói), as decisões em relação à própria carreira de mudar de emprego ou estudar, as preferências por situações novas e

desafiantes e as pressões contraditórias a que foram submetidos, pois, ao mesmo tempo em que controlavam o trabalho dos outros e falavam em nome da organização, precisavam conciliar seus conflitos pessoais e lidar com suas próprias emoções e expectativas. Também foram ressaltados os aspectos sociais das trajetórias, envolvendo a história da organização em que trabalhavam, os colegas de trabalho, sua formação acadêmica e as próprias condições do mercado de trabalho da época como elementos relevantes na construção da identidade profissional dos executivos.

Quanto à aposentadoria em si, a maioria dos executivos não se encontrava preparada para esse momento, mesmo conhecendo a política de aposentadoria compulsória por idade adotada nas organizações. Assim, a aposentadoria foi considerada como forçada, pois eles tinham a intenção de continuar trabalhando, e pode ser comparada a um processo de demissão com todas as suas consequências, sendo agravadas pela idade desses sujeitos. Não se sentindo úteis no mundo do trabalho, desenvolveram sentimentos de frustração, de vazio e de baixa autoestima, culminando com o medo do desconhecido, de uma nova fase da vida que tentaram evitar ao máximo. A aposentadoria, seja a precoce, a normal, a forçada, a planejada, a repentina ou a esperada, é uma decisão crucial na vida dos executivos. Estar preparado, financeiramente e emocionalmente, é de extrema importância. Algumas das organizações em que os entrevistados trabalhavam possuíam Programas de Preparação para a Aposentadoria, porém poucos participaram deles, pois a maioria alegou falta de tempo. Aqueles que participaram e se prepararam para a aposentadoria conseguem passar por este momento de forma mais tranquila.

Ressalta-se que os executivos não abandonaram de bom grado sua posição de poder e sucesso, nem mesmo quando, na realidade, eles já possuíam planos de uma nova carreira ou de novos negócios para sua fase de aposentadoria. Nesse sentido, percebe-se na análise das construções discursivas que, principalmente em seu período inicial, a aposentadoria foi uma fase dolorosa para esses sujeitos, mesmo que muitos não admitam isso. Essa dor pode ser considerada um estágio necessário para a assimilação da perda, vista como um luto pela morte de alguém.

Num segundo momento, eles passaram a perceber que o poder e o sucesso podiam ser buscados em outras fontes, como outras atividades profissionais, trabalho voluntário, esportes e hobbies. Manter-se em atividade, seja profissional, voluntária ou de lazer, auxilia na transição para a aposentadoria, possibilitando aos aposentados reconstruir o presente, desqualificar estigmas em relação ao não trabalho e, conseqüentemente, reconfigurar sua identidade, forjando o sentimento de pertencimento a uma coletividade a partir do próprio processo de construção do trabalho voluntário e das atividades de lazer. Essas são consideradas as principais estratégias para afastar de si os atributos sociais negativos associados à aposentadoria como “velhos”, “inativos” ou “homens de pijama”. Se, de um lado, a inatividade é estigmatizada socialmente, conforme afirma Goffman (1982), pois o atributo natural do sujeito trabalhador é estar ativamente participando da atividade produtiva, de outro, o atributo “inativo” também sinaliza a mudança destes executivos para uma nova categoria de aposentados, aquela à que nem sempre eles desejam pertencer.

### Referências bibliográficas

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M.. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Eds.), **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era** (pp. 3-20). New York: Oxford University Press, 1996.

- ATCHLEY, R. C.. Retirement as a social institution. **Annual Review Sociology**, vol. 8, 1982, p. 263-87
- BEAUVOIR, S. de. **A velhice**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2. ed., 1990.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p.13-20, 1995.
- CUMMING, E.; HENRY, W. E. **Growing Old: the process of disengagement**. New York: Basic Books, 1961.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L.. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). **Gerência em ação**– singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DEL CORSO, J.; REHFUSS, M. C.. The role of narrative in career construction theory. **Journal of Vocational Behaviour**. Volume 79, 2011, pp. 334-339.
- DUBAR, C.. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Revista Educação & Sociedade**, 19 (62), 1998, pp. 13-30.
- DUBAR, C.. **A Socialização**. A Construção das Identidades Sociais e Profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- FAIRCLOUGH, N. **Analyzing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.
- FRANÇA, L. H. de F. P.. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.13, n.1, p. 17-35, 2009.
- GEORGE, L. K.. Sociological perspectives on life transitions. **Annual Review of Sociology**, vol. 19, p. 353-373, 1993.
- GOFFMAN, E.. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- GUILLEMARD, A. M. “De la Retraite Mort Sociale à La Retraite Solidaire: la Retraite une Mort Sociale (1972) revisitée trenteans après” in **Gerontologie e Sociétés**, n.º 102. Paris: FNG, p. 53-66, 2002.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- REY, F. L. G.. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira. 2002.
- ROULEAU, L.. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SAINSAULIEU, R.. **L'identité au travail**. Les effets culturels de l'organisation. Paris: Presses de Sciences Po, 1977.
- SANTOS, M. F.. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.
- SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Identidade organizacional e identidade no trabalho: discursos paradoxais? In: VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. (Orgs.), **Paradoxos na Empresa: múltiplas perspectivas**. São Paulo: Cenage Learning, 2010, p. 89-107.
- WANG, M.; SHULTZ, K. S.. Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation. **Journal of Management**, Vol. 36 No. 1, January, 2010, p. 172-206.
- WANG, M.; HENKENS, K.; SOLINGE, H. V.; Retirement Adjustment: A Review of Theoretical and Empirical Advancements. **American Psychologist**, Vol. 66, No. 3, April, 2011, p.. 204–213.