

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/CEPEAD

Adriana Ventola Marra

**IDENTIDADE, TRABALHO E CONSTRUÇÃO SOCIAL
DA APOSENTADORIA PARA EX-EXECUTIVOS**

Belo Horizonte
2013

Adriana Ventola Marra

**IDENTIDADE, TRABALHO E CONSTRUÇÃO SOCIAL
DA APOSENTADORIA PARA EX-EXECUTIVOS**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Belo Horizonte
2013

Ficha catalográfica

M358i Marra, Adriana Ventola.
2013 Identidade, trabalho e construção social da aposentadoria para
ex-executivos [manuscrito] / Antônio Luiz Marques, 2013.
x, 215 f.: il.

Orientador: Antônio Luiz Marques.
Coorientador: Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 203-212) e apêndices.

1. Executivos -- Aposentadoria -- Teses. 2. Aposentadoria –
Aspectos psicológicos -- Teses. 3. Envelhecimento – Teses.
I. Marques, Antônio Luiz. II. Melo, Marlene Catarina de Oliveira
Lopes. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658.3132

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/046/2013



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **ADRIANA VENTOLA MARRA**, REGISTRO N° 92/2013. No dia 09 de maio de 2013, às 13:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 03 de maio de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "**Identidade, Trabalho e Construção Social da Aposentadoria para Ex-executivos**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 09 de maio de 2013.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
CO-ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes/ MG)

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Darcy Mitiko Mori Hanashiro
(Universidade Presbiteriana Mackenzie/ SP)

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
(Faculdade Novos Horizontes/ MG)

Prof^a. Dr^a. Maria Elizabeth Rezende Fernandes
(Fundação Dom Cabral/ MG)

*À José, Dorli, Gabriela, Raquel e Wilson.
Vocês são meus amores e fonte de inspiração.*

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho devo muitos agradecimentos:

A Deus, por ter me dado forças e saúde para chegar ao fim desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, pelo suporte, confiança, paciência, encorajamento, crença no meu trabalho e orientação ao longo de todo o percurso da tese.

À Prof.^a Dr.^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, minha coorientadora, que me indicou os caminhos desde os tempos em que eu era sua bolsista de iniciação científica e a quem serei sempre grata, por ter me encaminhado para a vida acadêmica.

Imensa gratidão à minha querida mãe, uma mulher forte e decidida, por ter cuidado zelosamente de minhas filhas, em minhas inúmeras ausências, e de mim, para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Ao meu pai, pelos valores transmitidos, pelos contatos passados e por ter servido de fonte de inspiração para a realização desta pesquisa.

Às minhas filhas, Gabriela e Raquel, e ao meu esposo, Wilson, por terem bravamente compreendido minhas ausências e nervosismos e terem me apoiado e oferecido seu amor incondicional durante esses últimos anos.

A minha irmã, Vânia, pelo companheirismo, compreensão e amizade, e por ter me escutado nos momentos mais difíceis, fatores essenciais para o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho.

Aos meus tios, tias e primos – Luiz, Doralice, Doroty, Evaldir, Priscila, Fernando, Daniel e Clarissa –, pelo apoio na realização das entrevistas, pelo carinho incondicional e pela imensa torcida para a conclusão desta tese.

Ao Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, pelos conselhos acadêmicos ao longo do percurso desta pesquisa e pela elucidação de novos caminhos.

A todos os professores do CEPEAD, pelo acompanhamento e incentivo.

A todos os amigos da turma de doutorado de 2009, pelas trocas acadêmicas, pelos momentos de descontração e pelo grande incentivo.

À UFV - Campus de Florestal, pela concessão da licença para a realização do doutorado. Em especial, às amigas Daniela, pelo carinho, amizade e troca de angústias de doutorandas, e à Mariana, pelas valiosas contribuições ao trabalho, pelo apoio e pelo carinho

Às colegas do NECOM, pelo carinho, amizade, presença e apoio.

Às funcionárias da Seção da Secretaria do CEPEAD, pela atenção, carinho e paciência.

À FAPEMIG e à CAPES, pelo apoio financeiro concedido por meio das bolsas de doutorado durante os primeiros dois anos do curso pelo Programa Mineiro de Capacitação Docente.

Finalmente, a todos os executivos aposentados que participaram da pesquisa e possibilitaram a realização deste trabalho, recebendo-me em suas casas, respondendo à entrevista com interesse e seriedade, indicando seus colegas e doando um pouco do tempo de suas vidas e atenção a esta pesquisa e à minha pessoa.

No geral, a todos os meus familiares e amigos – impossível mencioná-los aqui – que me incentivaram e me deram carinho durante este período, contribuindo indiretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

Esta tese analisou o modo como ex-executivos aposentados estão reconfigurando suas identidades a partir de seus processos de identificação e de suas construções de sentido para a aposentadoria, o envelhecimento e o trabalho. O posicionamento epistemológico adotado foi o do construcionismo social, que considera que a realidade não pode ser conhecida em si e afirma a existência de múltiplas realidades construídas nas interações entre os indivíduos. Segundo Gergen (1985, p. 266), a pesquisa em construcionismo social “concentra-se principalmente em explicar os processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam ou interpretam o mundo em que vivem (incluindo eles próprios)”. A opção teórico metodológica foi a análise de discurso. Os enunciados referenciados provieram de um *corpus* formado por vinte e três entrevistas e o diário de campo. Os percursos semânticos evidenciados no *corpus* foram: as construções sociais sobre a aposentadoria, o trabalho e suas significações, a velhice e a identificação com o discurso institucional. A partir destes percursos, foram analisadas as construções de sentido nos enunciados dos participantes, tomando como referência as estratégias discursivas manifestas: a criação de personagens, a relação entre temas explícitos e implícitos, o silenciamento, as metáforas e a seleção lexical, bem como o interdiscurso e o intradiscurso. Ao longo de suas vidas, os executivos priorizaram suas atividades profissionais e deixaram em segundo plano sua vida pessoal. A superidentificação dos executivos com o discurso institucional da organização estava vinculada à total centralidade no mundo do trabalho, o que fez com que toda sua vida ficasse centrada em sua identidade profissional. Assim, os resultados apontaram que os executivos, em geral, não queriam e não estavam preparados psicologicamente para a aposentadoria. Para lidar com essa nova fase da vida, os executivos aposentados continuaram a se manter ocupados, desenvolvendo atividades, sejam profissionais, voluntárias ou de lazer, na tentativa de reconfigurarem suas identidades, pautados em atributos voltados para a manutenção da atividade e da juventude. O medo da debilidade da velhice conjugado com a aposentadoria se mostrou presente na maioria das construções discursivas dos entrevistados. A reconfiguração das identidades dos ex-executivos foi se dando por meio da construção discursiva de oposições, do antes e do depois de suas aposentadorias felizes e bem resolvidas e das histórias de aposentadorias infelizes dos outros. Essas oposições ora reforçam, ora enfraquecem as fronteiras identitárias entre o que foram e o que são, tornando-as bem definidas em alguns momentos e opacas em outros. O uso das estratégias discursivas de oposição auxilia na tomada de consciência da própria condição. É somente ao perceber o outro como diferente que nasce no aposentado a consciência de sua própria identidade. Na dualidade das identificações objetivas atribuídas pelos outros e nas identificações subjetivas reivindicadas por si é que buscam o reconhecimento dos outros. Os ex-executivos aposentados estão reconfigurando sua própria identidade num equilíbrio constante entre ser aposentado e estar afastado de tudo aquilo que lhes trazia poder, *status* e reconhecimento e o que os outros esperam que eles sejam: ativos, dinâmicos e bem resolvidos.

Palavras-chave: Identidade, Aposentadoria, Significado do trabalho, Envelhecimento, Construção social.

ABSTRACT

This thesis analyzed how former executives retired are reconfiguring their identities from their identification processes and their meaning constructions for retirement, aging and work. The epistemological position adopted was that of social constructionism, which considers that reality cannot be known in itself and asserts the existence of multiple realities constructed in the interactions between individuals. According to Gergen (1985, p. 266), research in social constructionism "focuses primarily on explaining the processes by which people describe, explain or interpret the world in which they live (including themselves)." The theoretical methodological option was discourse analysis. The statements referenced came from a *corpus* composed of twenty-three interviews and field journal. Patterns semantic evidenced in the *corpus* were: social constructions about retirement, work and its meanings, old age and identification with the institutional discourse. From these pathways, the constructions of meaning in the statements of the participants were analyzed with reference to the discursive strategies manifest: the creation of characters, the relationship between implicit and explicit themes, silencing, metaphors, lexical selection, interdiscourse and intradiscourse. Throughout their lives, executives had prioritized their professional activities and left in the background their personal life. The overidentification of the executives with the organization institutional discourse was linked to the overall centrality in the world of work, which made that their whole life stayed focus on their professional identity. Thus, the results indicated that executives generally didn't want and weren't psychologically prepared for retirement. To deal with this new life phase, retired executives continued to keep busy, developing activities, whether professional, voluntary or leisure, trying to reconfigure their identities, guided by attributes geared to maintaining the activity and youth. The fear of the weakness of old age combined with the retirement proved to be present in most discursive constructions of respondents. The reconfiguration of the identities of former executives was getting through the discursive construction of oppositions, about before and about after, their happy and well resolved retirements and the others unhappy retirements. These oppositions, prays reinforce and sometimes weaken, the identity borders between what they have been and what they are, making them well-defined in a few moments and opaque in others. The use of the opposition discursive strategies helps in awareness of the condition itself. It is only when the retiree perceives the other as different that he becomes aware of his own identity. On duality objective identifications assigned by others and subjective identifications claimed by itself that they seek the recognition of others. The former executives retirees are reconfiguring their own identity in a constant balance between being a retired and being away from everything that brought them power, status and recognition and what others expect them to be: active, dynamic and well resolved.

Keywords: Identity, Retirement, Meaning of work, Aging and Social construction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo expandido de identificação	37
Quadro 1 – Dirigentes de empresas e organizações: subgrupos e descrições das famílias	14
Quadro 2 - Ramos de atividades dos Grupos empresariais e número de entrevistados por grupo	103
Gráfico 1: BRASIL: Esperança de vida ao nascer e taxa de fecundidade total implícitas na projeção (Revisão, 2008) 1980-2050.....	61
Gráfico 2: BRASIL: Pirâmide etária absoluta, 2010.....	62
Gráfico 3: BRASIL: Projeção da Pirâmide etária absoluta, 2050.	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos entrevistados.....	90
Tabela 2: Resumo das trajetórias profissionais objetivas dos entrevistados	101
Tabela 3: Razões para a aposentadoria dos executivos	115
Tabela 4: Atividades profissionais desenvolvidas pelos executivos aposentados.....	122
Tabela 5: Atividades relatadas pelos entrevistados ligadas a aposentadoria-solidária.....	127
Tabela 6: Atividades relatadas pelos entrevistados ligadas a aposentadoria-hobby	129
Tabela 7: Tipos de identificação dos entrevistados com o discurso institucional antes da aposentadoria	156
Tabela 8: Tipo de identificação dos entrevistados com o discurso institucional depois da aposentadoria	160

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. CONFIGURAÇÕES IDENTITÁRIAS: SOCIAIS E PROFISSIONAIS	21
2.1 A CONFIGURAÇÃO DA IDENTIDADE COMO FENÔMENO SOCIAL: ALGUMAS PERSPECTIVAS	21
2.2 PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO E A TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL.....	29
2.3 IDENTIDADE E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS GERENTES	40
3. APOSENTADORIA, ENVELHECIMENTO E TRABALHO: RUPTURAS E RECONFIGURAÇÕES IDENTITÁRIAS	50
3.1 A APOSENTADORIA E SUAS TRANSFORMAÇÕES	50
3.2 SOCIEDADE EM ENVELHECIMENTO E CONSTRUÇÕES SOCIAIS	60
3.3 SENTIDOS E SIGNIFICADOS DO TRABALHO	68
3.3.1 <i>Significados do trabalho ao longo da história</i>	69
3.3.2 <i>Narrativas sociais sobre o trabalho</i>	74
4. POSICIONAMENTO ONTOLÓGICO E EPISTEMOLÓGICO	77
5. CAMINHOS METODOLÓGICOS	87
5.1 TRABALHO DE CAMPO	88
5.1.1 <i>Seleção dos sujeitos</i>	89
5.2.2 <i>Coleta de dados</i>	92
5.2.3 <i>Tratamento e análise de dados</i>	94
6. MÚLTIPLAS SIGNIFICAÇÕES DO “ESTAR APOSENTADO”	99
6.1 TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DOS EX-EXECUTIVOS: DIMENSÕES BIOGRÁFICAS E SUBJETIVAS	100
6.2 A APOSENTADORIA: CHEGOU A HORA DE PARAR E AGORA?.....	115
6.2.1 <i>Decisão de aposentar-se: planejada ou forçada</i>	115
6.2.2 <i>Atividades construídas pós-aposentadoria</i>	122
6.3 CONSIDERAÇÕES.....	131
7. NARRATIVAS SOBRE SIGNIFICADO DO TRABALHO E ENVELHECIMENTO NA APOSENTADORIA	134
7.1 O TRABALHO E SEUS SIGNIFICADOS	135
7.2 A VELHICE E SEUS SIGNIFICADOS	144
7.3 CONSIDERAÇÕES.....	151
8. PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO E DE RECONFIGURAÇÃO IDENTITÁRIA DOS EXECUTIVOS APOSENTADOS	154
8.1 IDENTIFICAÇÃO COM O DISCURSO INSTITUCIONAL ANTES E DEPOIS DA APOSENTADORIA	154

8.2 CONSTRUÇÕES DO SIGNIFICADO E REPRESENTAÇÕES DA APOSENTADORIA	165
8.2.1 Primeiras significações e imaginário	165
8.2.2 De escravo a senhor do próprio tempo	172
8.2.3 A aposentadoria: identidades para si e para os outros	179
8.3 CONSIDERAÇÕES	189
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	191
APÊNDICE A	213
APÊNDICE B	214
APÊNDICE C	215

1. INTRODUÇÃO

Esta tese tem como objetivo principal investigar a aposentadoria e suas implicações na identidade de ex-executivos, 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? “Presidente do Conselho de Administração”, “diretor geral”, “diretor executivo” e “CEO” (*Chief Executive Officer*) são algumas, dentre várias, designações que recebem esses indivíduos, considerados gerentes de alto escalão.

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 identificação e da identidade. A identidade dos executivos que vivenciam essa fase de transição pode ser caracterizada pela tensão entre o papel profissional exercido e a necessidade de reestruturação de seus novos papéis. Considera-se que a profundidade da tensão pode variar de acordo com o grau de identificação do sujeito com o discurso institucional da organização. Se as pessoas constroem sua identidade social de forma essencialmente relacional e atrelada ao ambiente em que estão inseridas (TAJFEL e TURNER, 1985), as variadas identificações sociais e a própria identidade pessoal podem sofrer transformações oriundas das relações dos próprios indivíduos com os outros e com o meio social (ASHFORTH e MAEL, 1989). No ambiente organizacional, a identidade profissional, constituída a partir da pessoal e social, somente pode ser construída a partir das relações de trabalho (SAINSANLIEU, 1977; DUBAR, 2005).

A construção das identidades profissionais envolve um processo que comporta uma dupla transação: a biográfica, do sujeito com ele próprio, entre quem ele foi e quem quer ser; e a relacional, entre o sujeito e o que lhe é oferecido nos contextos de formação e de trabalho e o que é atribuído pelos outros (DUBAR, 2005). Se a transação biográfica enfatiza a identidade

individual, a transação relacional foca a relação entre a identidade individual e as identidades sociais possíveis em seu campo de ação. Quando há uma incompatibilidade entre elas, identidades individuais desenvolvem estratégias de negociação, com o objetivo de reduzir as divergências, transformando-se, a fim de adaptar-se aos contextos ou mudar os contextos de forma a adaptá-los a si próprios. O encontro das perspectivas individuais com as possibilidades coletivas dá origem ao que Dubar (2005) nomeia de “formas identitárias”, que resultam das interações entre o pessoal e o institucional, ou o social, como uma função de diferenciação, identificação ou oposição.

Diante do novo contexto da aposentadoria, a identidade dos executivos pode passar por reestruturações. Não se considera que as identidades profissionais sejam totalmente desconstruídas, e sim reconfiguradas. São feitas transformações, adaptações – ou seja, reconfigurações –, pois as identidades anteriores ainda estão presentes e fornecem uma gama de repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes acumulados disponíveis para a reestruturação identitária (DUBAR, 2005; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; CASTELLS, 2001).

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 adaptação 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.

As organizações em que trabalhavam eram espaços privilegiados para que esses sujeitos se definissem quem eram e quem eles podiam se tornar no que se refere à identidade profissional. Nelas, os executivos assumiram identidades profissionais e se adaptaram e mudaram conforme as circunstâncias globais, sociais e organizacionais. Como trabalhadores dos níveis gerenciais, eles não puderam simplesmente “ser eles próprios” no trabalho. Eles eram a voz e o rosto da organização. Suas atividades profissionais eram apenas uma parte de suas vidas, mas que, em geral, ocupavam-nos quase o tempo todo, prejudicando suas esferas familiar e social (WATSON, 2008, 2009).

Cabe ressaltar que os executivos fazem parte do grupo gerencial que comporta variadas subdivisões, que podem corresponder a suas manifestações funcionais, tais como: gerentes de linha, gerentes intermediários e gerentes de alto escalão; gerentes homens e gerentes mulheres; e gerentes brasileiros e gerentes de outros países. Portanto, a categoria gerencial não é homogênea, porém compartilha de “uma certa coesão e identidade enquanto grupo profissional, atendendo a maioria das variáveis que explicam e determinam a formação de uma categoria profissional” (DAVEL e MELO, 2005 p. 33).

Nesta tese, os sujeitos da pesquisa foram os gerentes de alto escalão. Segundo o Código Brasileiro de Ocupações (CBO, 2002), esses profissionais se enquadram no grande grupo “Membros superiores do poder público e dirigentes de organizações”, fazendo parte do subgrupo principal “Dirigentes de empresas e organizações (exceto de interesse público)”, que engloba três subgrupos “diretores gerais, diretores de produção e operações, e diretores de áreas de apoio”. Cada um desses subgrupos refere-se a famílias de ocupações, como é destacado no quadro 1. Para uniformizar a nomenclatura utilizada nesta tese, os sujeitos de pesquisa descritos no quadro 1 foram chamados de “executivos”.

Quadro 1 – Dirigentes de empresas e organizações: subgrupos e descrições das famílias

Subgrupo	Descrição sumária das famílias de ocupações
Diretores gerais	Os diretores gerais, no mais alto nível da empresa, asseguram cumprimento da missão na empresa; estabelecem estratégias operacionais; determinam política de recursos humanos; coordenam diretorias; supervisionam negócios da empresa; negociam transferência de tecnologia; representam e preservam a imagem da empresa; comunicam-se por meio de reuniões com os demais diretores; concedem entrevistas; e participam de negociações.
Diretores de produção e operações	Dirigem as atividades de produção e operação em empresas como representantes dos proprietários ou acionistas ou por conta própria e, para tanto, definem políticas de gestão da empresa; estabelecem planejamento estratégico; avaliam desempenho da produção; traçam estratégias comerciais; administram os recursos da empresa; participam de negociações; e promovem pesquisa e desenvolvimento.
Diretores de área de apoio	Dirigem as atividades administrativas e financeiras, recursos humanos e relações de trabalho, comercialização e marketing, suprimentos e afins, serviços de informática, pesquisa e desenvolvimento e manutenção.

Fonte: CBO, 2002.

Esta pesquisa centrou-se na investigação dos significados que os executivos atribuem à aposentadoria. Igualmente, procurou-se pesquisar se a relação entre a identificação que possuíam com o discurso institucional e o que o trabalho significava e significa para eles influi nas identidades desses sujeitos. Partindo dessas indagações 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? Quais os significados que esses sujeitos atribuem ao trabalho? Qual é a percepção dos aposentados sobre a intensidade de sua identificação com o discurso institucional da organização na qual trabalhavam antes e depois da aposentadoria? Os executivos aposentados conseguem se desidentificar com o discurso institucional do qual eram responsáveis? Com a aposentadoria, há uma reconfiguração identitária voltada para sua situação de aposentado ou ainda permanece sua identidade gerencial? Essas questões, que

serviram como norteadoras desta tese, são parte de outra mais ampla, que sintetiza o problema de pesquisa:

Como se configuram as identidades de ex-executivos em face da aposentadoria? A configuração das identidades desses sujeitos está vinculada a identificação com o discurso institucional e ao significado do trabalho?

A partir do problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consistiu em:

Compreender como ocorre a configuração identitária de ex-executivos, residentes em Minas Gerais e São Paulo, após sua aposentadoria, verificando sua vinculação à intensidade da identificação com o discurso institucional e ao significado do trabalho.

Como objetivos específicos da pesquisa foram destacados:

- a) Descrever as trajetórias profissionais dos ex-executivos pesquisados;
- b) Descrever as atividades dos executivos aposentados em relação ao campo profissional e à sociedade;
- c) Identificar os significados atribuídos ao trabalho pelos ex-executivos aposentados;
- d) Identificar as construções sociais sobre a velhice e seus principais impactos nos aposentados entrevistados;
- e) Examinar a percepção dos aposentados sobre a intensidade de sua identificação com o discurso institucional da organização na qual trabalhavam e depois da aposentadoria;
- f) Identificar e analisar os significados e o imaginário sobre a aposentadoria para os executivos aposentados com base na percepção dos pesquisados;
- g) Identificar as principais implicações da aposentadoria nas identidades dos sujeitos pesquisados.

Atender a esses objetivos significou alcançar um melhor entendimento da complexidade da reestruturação identitária na aposentadoria. E, assim, como objetivo secundário, buscou-se contribuir para o desenvolvimento de pesquisas no campo da Gestão de Pessoas, agregando novas visões às questões ligadas à identidade e à aposentadoria gerencial, bem como produzir

conhecimento que dê suporte tanto para as políticas públicas como para as práticas organizacionais e as ações individuais.

Em geral, os estudos sobre os sujeitos aposentados e os vários aspectos da aposentadoria têm sido desenvolvidos pelas seguintes ciências: Gerontologia, Psicologia, Sociologia e Economia. No entanto, há ainda uma tímida produção de trabalhos que problematizem esta questão na perspectiva dos estudos organizacionais (WANG e SHULTZ, 2010). Neste sentido, ganham importância pesquisas que avancem significativamente na compreensão de fatores que influenciam a decisão da aposentadoria e aquelas sobre os desdobramentos desse processo para os sujeitos e para as instituições no médio e no longo prazo.

É importante 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). Assim, a justificativa para se conduzir uma pesquisa sobre o processo de configuração da identidade dos executivos pós-processo de aposentadoria no Brasil pode ser resumida nos seguintes pontos:

a) O efetivo envelhecimento da força de trabalho em todos os países, em função do aumento da expectativa de vida e da redução da taxa de nascimentos, traz consigo novas demandas organizacionais, sociais e individuais.

b) A maioria dos estudos sobre os gerentes e seu trabalho concentra-se nos níveis intermediário e operacional, tendo em vista a própria inacessibilidade aos executivos enquanto ainda eram os responsáveis pelas ações estratégicas das organizações.

c) Optou-se por estudar os executivos por acreditar que ao longo de sua vida profissional eles tendem a desenvolver alto grau de identificação com o discurso institucional, por serem os principais responsáveis por sua reprodução e manutenção. Entende-se que os “discursos organizacionais” são múltiplos, pois incluem os discursos produzidos pelos indivíduos e os “discursos institucionais”, que denotam o discurso proferido “oficialmente” pela organização enquanto instituição.

d) Acredita-se que a relação entre o processo de identificação com o discurso institucional e o significado do trabalho enquanto os aposentados ainda eram executivos pode ser determinante no processo de reestruturação da identidade. Apesar de alguns estudiosos,

como Pratt (1998) e Pratt e Ashforth (2003), fornecerem indicações da relação entre o processo de identificação com o discurso institucional e o significado do trabalho, o número de investigações que tratam dessa relação é, ainda, relativamente reduzido (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008).

O posicionamento epistemológico adotado nesta tese é o do construcionismo. Assim, o ponto de partida para as análises é representado pelo fato de que as pessoas, nas mesmas circunstâncias, são capazes de produzir construções sociais diferentes de uma mesma realidade. A linguagem e o discurso são considerados como meio de interação entre os indivíduos que constroem realidades múltiplas. O construcionismo considera que as realidades são criadas por pessoas que se comunicam por meio da linguagem, cada uma delas influenciando e limitando as respostas do outro. Nesta abordagem, a área de interesse não é representada pela pessoa, mas pela rede de interações entre os indivíduos. Acredita-se que essa realidade é um processo interativo, porque as pessoas dão sentido às próprias experiências por meio da constante interação com o meio ambiente (GERGEN, 1985, 1994, 1997).

Assim, o exame das percepções individuais em relação à identificação deve ser conjugado com a análise de outros discursos, na medida em que o indivíduo não é o único responsável pela construção de sua identidade. Ou seja, as relações entre indivíduos, agentes organizacionais e discursos institucionais e culturais/sociais são dinâmicas e recíprocas, influenciando diretamente no processo de identificação (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Mesmo reconhecendo que o indivíduo não é o único responsável nesse processo, o foco desta tese apoiou-se na investigação dos significados que os próprios executivos atribuíram à aposentadoria e, a partir daí, no modo como reconfiguram sua identidade.

Entende-se por “significados” o conjunto de crenças que esses executivos concebem sobre a aposentadoria em si, a partir do que foi adquirido e construído via processos de socialização. Para a investigação empírica desta tese, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 23 executivos aposentados de Minas Gerais e de São Paulo. Os dados foram coletados via entrevistas semiestruturadas, representação gráfica e diário de campo. A análise desses dados se deu por meio da análise de discurso, em que foram destacadas as estratégias discursivas dos enunciantes, 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).

Teoricamente, as categorias estudadas para a compreensão do fenômeno da aposentadoria foram os processos de identificação, as identidades, os significados do trabalho e a velhice. No estudo dos processos de identificação, foram abrangidas as diversas identificações sociais, sendo enfatizada a identificação dos ex-executivos com o discurso institucional da organização para a qual trabalhavam, bem como os níveis de intensidade dessa identificação. As identidades foram entendidas como definições que as pessoas têm de si e dos outros, sendo processuais, dinâmicas, construídas, configuradas e reconfiguradas nas relações com os outros e oriundas dos processos de socialização, podendo ser influenciadas (e influenciar) pelos próprios processos de identificação (DUBAR, 2005), pelos significados do trabalho, pelo processo de aposentadoria e pelo próprio envelhecimento. O trabalho foi considerado como fonte de identidades, dependendo das narrativas sociais, as quais estão atreladas a seus significados, e também estabelecem ligações com os processos de identificação, as identidades e a aposentadoria. A velhice foi entendida como uma experiência subjetiva e social, que ocorre de forma diferenciada para cada pessoa, dependendo da maneira como cada uma organizou sua vida, sua história, seu nível educacional, sua profissão, enfim, suas experiências vividas dentro do tempo e do espaço.

Esta tese está estruturada em nove capítulos, incluindo-se esta Introdução, nos quais se buscou construir um entendimento mais aprofundado da configuração identitária pós-processo de aposentadoria para ex-executivos.

Os capítulos 2 e 3 constituem o referencial teórico desta tese. No capítulo 2 – Configurações Identitárias: sociais e profissionais –, discutem-se as abordagens teóricas sobre a configuração da identidade enquanto fenômeno social, os processos de identificação, a teoria da identidade

social, as identidades profissionais dos executivos e suas trajetórias profissionais. No capítulo 3 – Aposentadoria, Envelhecimento e Trabalho: rupturas e configurações identitárias – abordam-se o processo da aposentadoria e as transformações de suas concepções ao longo do tempo, as construções sociais sobre o envelhecimento e a velhice e os sentidos e significados do trabalho enquanto narrativas sociais em que os indivíduos podem pautar-se para construir suas identidades.

No capítulo 4 – Posicionamento Ontológico e Epistemológico –, discutem-se o surgimento, as bases e os pressupostos do construcionismo, bem como seus principais autores.

No capítulo 5 – Percurso Metodológico –, esclarecem-se as razões das escolhas metodológicas e detalham-se o processo de acesso e seleção dos sujeitos participantes da pesquisa, as estratégias utilizadas nas coletas de dados, o perfil dos sujeitos entrevistados, a forma de análise de dados e os elementos de análise dos enunciados.

No capítulo 6 – Múltiplas Significações do “Estar Aposentado” – analisam-se os múltiplos significados que os entrevistados deram à aposentadoria. O ponto de partida para a análise desse processo foi a descrição das trajetórias profissionais. Depois, foram levantadas as principais razões consideradas pelos ex-executivos que os levaram a aposentar-se e identificadas as principais atividades que são executadas por eles no momento atual.

No capítulo 7 – Narrativas sobre Significado do Trabalho e Envelhecimento na Aposentadoria – analisam-se os significados do trabalho para os ex-executivos, que, após atingirem certa idade, estão aposentados e não mais exercem as suas funções, bem como suas avaliações, temores e sentidos construídos sobre a velhice e suas influências no processo de configuração de suas identidades desses sujeitos.

No capítulo 8 – Processos de Identificação e Configuração Identitária dos Ex-Executivos Aposentados – analisam-se os discursos dos entrevistados sobre seu processo de identificação com o discurso institucional da organização na qual trabalhavam no momento da aposentadoria e na atualidade. Também se discutem as construções e o imaginário que os entrevistados têm de si quanto a sua aposentadoria e seus principais impactos. Por fim, analisam-se as construções discursivas dos entrevistados sobre suas relações com o tempo

antes e depois da aposentadoria e as vozes dos “outros” no processo de configuração das identidades.

No Capítulo 9 – Considerações finais – reapresentam-se as principais questões discutidas ao longo da tese em forma de respostas aos seus objetivos específicos, fazem-se recomendações aos gestores de pessoas com base nos estudos feitos, bem como sugerem-se outras questões para futuras pesquisas e apontam-se as limitações deste estudo.

2. CONFIGURAÇÕES IDENTITÁRIAS: SOCIAIS E PROFISSIONAIS

Para compreender a natureza complexa dos processos e das dinâmicas com as quais se defrontam os ex-executivos em um contexto de aposentadoria, propõe-se tratar esse problema sob o ângulo dos processos de identificação e da identidade. Tendo em vista a ligação entre esses dois construtos e buscando possibilitar uma compreensão mais ampla acerca da identidade, foram mapeadas algumas abordagens teóricas consideradas relevantes para os propósitos desta tese. Nesse mapeamento, em que não teve a pretensão de esgotar o assunto, tendo em vista sua amplitude e complexidade, resgatou-se a contribuição das diversas disciplinas para os estudos organizacionais no que se refere ao tema investigado.

Em alguns estudos, a identidade é entendida como uma característica fixa e imutável que reside no indivíduo ao longo de sua vida. No outro extremo, estudos abordam a identidade como dinâmica e temporária, no âmbito de um conjunto evolutivo de construções, ao invés dessa essência fixa e permanente (ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008). É esta última perspectiva que foi tomada, em que a construção das identidades é vista como um processo contínuo, que ocorre dentro de contextos específicos.

Os processos de identificação foram abordados numa perspectiva sociológica, mas buscando complementação em alguns aspectos da Psicologia Social. Assim, os atos de pertencimento e os atos de atribuição foram tratados concomitantemente (DUBAR, 2005), servindo de base para a constituição da identidade profissional via relações de e no trabalho. Para tanto, colocou-se em evidência o papel do gerente nessas relações, enfatizando como se configura a identidade gerencial.

2.1 A configuração da identidade como fenômeno social: algumas perspectivas

O tema “Identidades ou formas identitárias” (DUBAR, 2005), considerado bastante complexo e relevante, tem sido investigado por vários campos do conhecimento e assume uma diversidade de perspectivas – individual, social, profissional, cultural e organizacional, entre outras – e empregos em diferentes ciências: Sociologia, Psicologia, Antropologia, Ciência Política e Filosofia. De forma geral, as mais presentes na maioria dos estudos são as da

identidade pessoal e da social (CASTELLS, 2001). Essa diversidade de empregos e de definições de identidade também se repete nas investigações específicas da área de Estudos Organizacionais. Nos estudos organizacionais, pode-se considerar que o termo *identidade* serve de base para a construção da transdisciplinaridade entre a teoria das organizações e as referidas ciências.

Contudo, a despeito das diversas perspectivas, a maioria converge para o entendimento do tema “Identidade” como as definições que as pessoas têm de si e dos outros, sendo construídas nas relações com os outros e oriundas dos processos de socialização. Ressalta-se que a socialização não é compreendida apenas como um processo de “inculcação” regido por mecanismos gerais, mas como um processo diverso, que pode ser definido como a “construção de um mundo vivido”, que permite ser desconstruído e reconstruído ao longo da existência. Assim, a “socialização se torna um processo de construção, desconstrução e reconstrução de identidades ligadas às diversas esferas de atividade que cada um encontra durante sua vida e das quais deve aprender a tornar-se” sujeito (DUBAR, 2005 p. XVII).

Berger e Luckman (2002) afirmam que a construção da identidade como fruto da socialização é marcada por movimentos de externalização – forma pela qual o sujeito se revela para o mundo – e de interiorização – processo por meio do qual o sujeito apreende novas formas de ação ou se socializa, também chamada de “socialização secundária”. Esses movimentos dão origem ao processo de institucionalização, em que as ações tipificadas são partilhadas, passando a servir de referência para a ação individual e coletiva de todos os indivíduos. O processo de socialização é marcado pela interpretação e pela capacidade reflexiva dos sujeitos que têm um papel ativo na construção de sua identidade (BERGER e LUCKMAN, 2002).

As organizações podem ser vistas como um dos espaços privilegiados para o desenvolvimento de definições de si e dos outros, tendo em vista os processos de socialização dos sujeitos no contexto organizacional (SAINSAULIEU, 1977; DUBAR, 2005; RHODES e BROWN, 2005; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008; YBEMA *et al.*, 2009). As investigações sobre identificação e identidades nas organizações, em geral, são conduzidas de acordo com diversas finalidades: desde proporcionar soluções para problemas organizacionais vinculados ao comportamento humano até o interesse emancipatório de se revelar e de questionar as

estruturas organizacionais, passando pelo intuito de se interpretar a experiência humana no contexto das organizações (ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008).

Na tentativa de identificar as variadas abordagens sobre identidade na teoria organizacional, Caldas e Wood Jr. (1997) enumeram seis grupos de estudos. Apesar de os próprios autores reconhecerem a ausência de algumas abordagens, eles viabilizam uma visão geral do tema:

a) Identidade individual de origem psicanalítica - engloba os primeiros estudos sobre a identidade individual, com origem na Psicanálise, pautados em Erikson (1972) e no conceito freudiano de ego.

b) Identidade como autoconceito - abrange vários estudos em Psicologia Social, em que a identidade é entendida como fenômeno social originário dos significados que os sujeitos atribuem a sua interação com os diversos grupos sociais (PRATT, 1998; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). O autoconceito é o modo como o sujeito percebe a si próprio em relação a si mesmo e aos outros (TAJFEL e TURNER, 1985). A identidade é vista como um atributo que as pessoas e os grupos podem possuir, relacionando-se com o grau de identificação que os indivíduos têm com os grupos (CALDAS e WOOD JR., 1997).

c) Identidade organizacional - reúne concepções clássicas de identidade que surgiram no meio organizacional a partir dos trabalhos de Albert e Whetten (1985), constituindo-se em uma metáfora derivada do conceito de identidade individual, com forte influência da Psicologia Social e dos primeiros trabalhos de cultura e simbolismo organizacional.

d) Identidade individual, grupal e organizacional - estabelece uma ligação entre os estudos de identidade no campo organizacional e no da Psicologia Social, discute a relação entre a identificação organizacional e o autoconceito e analisa a “relação entre a imagem do grupo ou da organização com a identificação do indivíduo no grupo” (CALDAS e WOOD JR., 1997, p. 13). Neste agrupamento, destacam-se a teoria da identidade social (SIT) e a teoria da autocategorização (SCT).

e) Identidade como “imagem corporativa” - engloba pesquisas que compreendem como a organização administra sua imagem externa e como esta imagem pode afetá-la.

f) Identidade em nível macro - reúne estudos vinculados a identidades das nações ou da humanidade. Este grupo, com raízes na Antropologia, entende a identidade como um “processo de construção de um significado com base em um atributo cultural ou, ainda, um

conjunto de atributos culturais inter-relacionados” (CASTELLS, 2001 p. 22) e também é marcado por ideias pós-modernas (HALL, 2006).

Hall (2006) afirma que os estudos sobre identidade partem de três concepções distintas: sujeito do Iluminismo, sujeito sociológico e sujeito pós-moderno. Para o autor, o sujeito do Iluminismo era centrado, unificado e pautado na razão, na consciência e na ação. O “centro” essencial do eu era a identidade individual. No sujeito sociológico, seu núcleo não era autônomo nem autossuficiente, sendo sua identidade formada na relação com outras pessoas consideradas importantes para ele, que mediavam os valores, os sentidos e os símbolos dos mundos aos quais ele pertencia. Na concepção pós-moderna, o sujeito torna-se fragmentado, composto de “várias identidades, algumas vezes, contraditórias ou não resolvidas” (HALL, 2006, p. 12). O autor complementa que a “identidade torna-se uma celebração móvel: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam” (HALL, 2006, p. 13).

Em abordagens mais tradicionais sobre identidade nas organizações, continua comum a separação entre os variados níveis de identidades. Nesse caso, a identidade pessoal, normalmente, refere-se unicamente a atributos pessoais, não sendo compartilhada com outras pessoas e não sendo vista como um sinal de grupo de pertencimento. Identidade social, de outro lado, refere-se à percepção de um indivíduo sobre si mesmo como membro de um grupo, em termos de valores e de apego emocional. Os estudos da identidade social, muitas vezes, conduzem a pesquisas sobre identificação organizacional ou em que medida os membros individuais alinham suas noções pessoais de *self* com identidades coletivas (ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008).

Apesar dos argumentos favoráveis às diferenciações entre as identidades pessoal e social, verificam-se os limites tênues e as relações inevitáveis entre o pessoal e o social que devem ser considerados nas investigações sobre identidade. Embora esses níveis pareçam distintos, estão fortemente imbricados, pois todos estão embasados no comportamento dos indivíduos ou dos grupos (MACHADO, 2003). Essas imbricações entre o pessoal e o social podem ser vistas quando os indivíduos se definem como “secretárias”, “gerentes intermediários” ou “professores”, por exemplo, não implicando simplesmente vestir uma roupagem, mas sempre envolvendo negociação e interseções com outras identidades realizadas simultaneamente (por

exemplo, “branca”, “professora”, “sexo feminino” e “mãe”) e tendo um significado individualizado construído em interação com as pessoas e os sistemas que os rodeiam. Assim, mesmo quando se referem a um nós "aparentemente partilhado", as pessoas imbuem esse coletivo despersonalizado de diversos significados personalizados (ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008). Essas discussões, segundo os autores, confirmam a necessidade da presença da dupla pessoal e social, mesmo em estudos que enfatizam uma ou outra. A identidade pessoal é oriunda de um processo de construção psicológica de si, definido pela permanente negociação entre as identidades assumidas e as identidades visadas (DUBAR, 2005). A distância presente entre tais identidades é o espaço de construção da identidade, em que são processadas as interações sociais e em que acontece a participação dos outros na construção da identidade pessoal (MACHADO, 2003). Essas duas dimensões são interdependentes, na medida em que a identidade pessoal é configurada a partir de um processo subjetivo de apropriação da identidade social. Identidade, então, é entendida como o resultado negociado das complexas relações entre a definição que os outros fazem e a visão que a pessoa faz de si mesmo.

Alguns estudiosos usam os termos *identidade individual* e *identidade pessoal* como sinônimos. Nesta tese, optou-se pelo uso da terminologia *identidade pessoal*, pois entende-se que o conceito de indivíduo pode trazer em si dicotomias, tais como “indivíduo-sociedade e público-privado, pressupondo cisões claras e absolutas” (SPINK e MEDRADO, 2004 p. 54). Isso não significa abandonar o termo *indivíduo*, mas ressignificá-lo com base na abordagem construcionista.

A maioria dos estudos sobre identidade em estudos organizacionais reconhece sua natureza sócio-histórica e a mutabilidade da identidade das pessoas (CARRIERI, PAULA e DAVEL, 2008). A identidade não é fixa e única; ao contrário, ela deve ser vista como fenômeno socialmente construído em dado contexto sócio-histórico, estando sujeita a contínuas transformações (BRITO *et al.*, 2008). Mesmo sujeito a essas transformações, o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes acumulados não é totalmente descartado, constituindo a base para a reconfiguração da identidade (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008).

Como a identidade é mutável e socialmente construída em determinado contexto, cada sujeito define a si e aos outros pautado não apenas pelo contexto, mas também por sua história e suas

interações. Assim, a identidade pessoal não é uma construção isolada; é um processo relacional, que ocorre de acordo com relações de interações com outras pessoas. A identidade de uma pessoa pode ser configurada de acordo com a articulação entre o eixo relacional e o eixo biográfico. Tomando-se o eixo biográfico, a identidade pessoal é uma autodefinição desenvolvida pelo próprio indivíduo; é a formulação de uma história construída socialmente; é a interpretação subjetiva de uma trajetória; é, enfim, o somatório de suas experiências passadas e presentes. Mas enquanto produto da socialização é concebida ativamente pelos sujeitos como planos para que possam dar continuidade às construções do passado ou romper com elas. A partir desta perspectiva, a identidade é uma negociação do indivíduo consigo mesmo, em que ele identifica-se com o momento em que se encontra durante o seu ciclo de vida. Tomando-se o eixo relacional, a identidade do sujeito é construída a partir da autodefinição do exterior, dos outros. Estabelece-se de acordo com identificações recíprocas, distinções ou oposições com outras identidades. Esta construção é forjada mediante a apropriação, o aceite ou a rejeição dos atributos sociais que são fruto de atribuições e classificações produzidas pelo conjunto de interações com os outros. A definição de si mesmo é, portanto, o resultado de uma negociação em curso com os outros - ou seja, uma reação à identificação produzida pelos outros. É na articulação desses dois eixos de identificação que o sujeito constitui sua identidade (DUBAR, 2005).

Essa dualidade da identificação é incorporada na constituição das identidades dos sujeitos. Ou seja, identificações objetivas atribuídas pelos outros e identificações subjetivas reivindicadas por si que buscam o reconhecimento dos outros. Para Dubar (2005 p. XX), essas formas de identificação articulam dois sentidos do “termo socialização e do termo identidade: a socialização relacional dos atores em interação em um contexto de ação e a socialização biográfica dos atores engajados em uma trajetória social”. Os indivíduos realizam a incorporação dessas formas de identificação nas identidades por meio de atos de pertencimento e de atribuição. Para Dubar (2005), os atos de atribuição estão relacionados com a identidade para o outro (o que eu sou), chamada de “virtual” (GOFFMAN, 1982), e os atos de pertencimento expressam a identidade para si (o que eu quero ser), chamada de “real” (GOFFMAN, 1982). A questão que se coloca é que nunca se pode ter certeza de que a identidade para si vai coincidir com a identidade para os outros. A construção da própria identidade revela, então, uma constante busca de equilíbrio entre aquilo que se é e o que os outros esperam que nós sejamos. “O outro é o espelho social que permite ao indivíduo

reconhecer-se, avaliar-se e aprovar-se. Sob essa perspectiva, o eu não existe, a não ser em interação com os outros” (MACHADO, 2003 p. 54).

Apesar de cada pessoa possuir seu próprio senso de individualidade, os processos de socialização constituem o principal tecido para a configuração das identidades pessoais. É por meio das diversas socializações por que as pessoas passam que são deflagradas as formas de identificação e o estabelecimento de “modelos”, que fornecem a base para a incorporação do *habitus* na construção das identidades. Nesta perspectiva, Dubar (2005) define identidade como o “resultado a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições” (DUBAR, 2005, p. 136). Essa dualidade no social, o processo biográfico e o processo relacional, a identidade real e a identidade virtual, o caráter dinâmico e o caráter complexo são reforçados quando se afirma que a configuração da identidade

[...] pode ser conceituada como um processo complexo e multifacetado que produz um resultado temporário e negociado socialmente por meio da interação dinâmica entre lutas internas e prescrições externas, entre auto apresentação e rotulagem pelos outros, entre desempenho e atribuição, entre regulação e resistência (YBEMA *et al.*, 2009 p. 301).

As teorias que reconhecem a interação e a socialização no processo de configuração das identidades podem ser complementadas por aquelas que enfatizam o discurso e a comunicação como o material central e o mecanismo de produção de identidade. As identidades pessoais, necessariamente, baseiam-se nos discursos sociais ou nas narrativas disponíveis sobre quem se pode ser e como se deve agir. Alguns dos quais podem desfrutar de apoio institucional. Diante de uma série de discursos concorrentes, os indivíduos são apanhados em contradições e lutas, tensões e fragmentação na configuração de sua identidade, que é vista a partir da interação e da reformulação dos "eus", por meio da prática discursiva. Contudo, os sujeitos não são passivos diante das pressões discursivas (ASHCRAFT e MUMBY, 2004, BENDASSOLI, 2006, WATSON, 2008).

Quando o indivíduo narra sobre sua vida, ele se conta e constroi a relação entre eventos considerados relevantes ao longo do tempo. No desenvolvimento de uma narrativa de si o indivíduo tenta estabelecer ligações coerentes entre eventos de vida, configurando, assim, sua

identidade. A identidade presente de alguém não é, portanto, um acontecimento súbito e misterioso, mas um resultado sensível de uma história de vida. De acordo com Gergen (1994, p. 188), “a narrativa de si é um implemento linguístico fixado em sequências convencionais de ação e empregadas nos relacionamentos de forma a sustentar, promover ou impedir diversas formas de ação”. A abordagem da identidade sendo construída por meio da linguagem e das interações indica que quando o indivíduo narra sobre si ele sempre inclui descrições a respeito dos outros, contemplando múltiplas vozes (GERGEN, 1994). Nesta perspectiva, a identidade é configurada e reconfigurada por meio das práticas discursivas das quais o sujeito participa.

Com o propósito de investigar estes sujeitos aposentados de forma integral, considera-se que a reconfiguração da identidade dos ex-executivos está relacionada ao discurso expresso em relação a eles, por si mesmos ou pelos outros, em processos de narração (RHODES e BROWN, 2005; ROULEAU, 2006). Desse modo, a identidade é tida como “uma *narrativa individual* que o indivíduo constrói sobre si mesmo, mas que depende de *narrativas sociais*”¹ (BENDASSOLLI, 2006, p. 17). As narrativas sociais, consideradas como formas culturais de identificação possíveis e partilhadas em comunidade, são assimiladas pelos sujeitos, fazendo parte da configuração de sua identidade, por meio dos processos de socialização (GERGEN, 1994; RHODES e BROWN, 2005).

Tendo em vista as considerações apresentadas, adotou-se nesta tese a concepção de identidade como um fenômeno social dinâmico (processual e inacabado), negociado, construído em um contexto sócio-histórico, resultado dos processos de socialização em relação aos múltiplos discursos disponíveis e pautado por atos de atribuição e pertencimento (DUBAR, 2005; RHODES e BROWN, 2005; YBEMA *et al.*, 2009). Essa perspectiva de análise adotada enfatiza a identidade social, sem contudo renunciar às demais, pois, como reafirmado, os tênues limites e as relações inevitáveis entre o pessoal e o social devem ser levados em conta nas investigações sobre identidades.

¹ Grifos do autor.

2.2 Processos de identificação e a teoria da identidade social

De maneira sucinta, pode-se dizer que os processos de identificação enfatizam a relação da pessoa com os outros (indivíduo, grupos, organizações, nações) a partir de uma perspectiva tanto individual quanto social. O foco desta pesquisa foi no processo com a coletividade (equipes e organização) e com as funções (profissão) – ou seja, com os discursos produzidos pelos diversos indivíduos e com os “discursos institucionais”, que denotam o discurso proferido “oficialmente” pela organização enquanto instituição.

Identificação organizacional é um termo popular na literatura dos estudos organizacionais desde a década de 1960 (KELMAN, 1958). No entanto, foi só em meados dos anos de 1980 que ocorreu um aumento do número de pesquisas sobre o tema. Neste período, os estudos sobre identificação nas organizações têm sido mantidos à sombra dos estudos sobre comprometimento organizacional. De fato, desde que Mowday, Steer e Porter (1979) desenvolveram a concepção de identificação como um componente afetivo do comprometimento organizacional (no âmbito de uma abordagem atitudinal de comprometimento), esses dois conceitos têm sido tratados como sinônimos, ou a diferença entre eles só tem sido considerada de natureza retórica, em vez de uma verdadeira diferenciação conceitual. Por exemplo, os referidos autores evocaram a importância da dimensão afetiva para o entendimento do comprometimento organizacional e descreveram que trabalhadores comprometidos apresentam forte desejo de se manterem como membros da organização. Assim, desejar permanecer na organização aglutina-se à definição de comprometimento organizacional, na medida em que alguém comprometido é aquele que se identifica com sua organização, e por isso não pretende deixá-la (MOWDAY, STEER e PORTER, 1979). A definição de comprometimento apresentada por Bastos (1998) associa este conceito a uma atitude que reflete sentimentos como apego, como identificação ou lealdade com o objeto de compromisso. Entretanto, uma revisão das definições de identificação aponta para o fato de que pela mesma palavra são designadas realidades muito diferentes. Contudo, é óbvio que existe uma superposição dos construtos, ao passo que estudam os vínculos das pessoas com seus trabalhos e com as organizações em que realizam seu trabalho.

Para alguns estudiosos, identificação não deve ser confundida com comprometimento organizacional, na medida em que envolve vínculos cognitivos e afetivos, e descreve a relação do indivíduo com a organização em termos de autoconceito (PRATT, 1998; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Segundo esses autores, o comprometimento está mais associado a variáveis atitudinais, como satisfação no trabalho, enquanto a identificação está relacionada a variáveis que sugerem atratividade, distintividade e destino compartilhado com a organização. Isso significa que um indivíduo se identifica com a organização em que trabalha, pois considera que as metas e os objetivos proferidos pelo discurso institucional são próximos aos seus. Então, sente-se parte da “família” da organização. De outro lado, o comprometimento se concentra principalmente nas atitudes que um indivíduo possui para com a organização com base no contrato de trabalho. As pessoas mais se identificam com a organização quanto mais pensam e agem do ponto de vista da organização e se esforçam em nome da organização (DUTON, DUKERICH, e HARQUAIL, 1994). Outra razão para a distinção é que identificação e comprometimento desenvolvem-se com base em diferentes fontes (PRATT, 1998). A identificação é embasada na percepção do destino compartilhado e da semelhança com a organização. Em contrapartida, o comprometimento se desenvolve principalmente por causa de fatores de troca, já que envolve a relação (material) entre o indivíduo e a organização (TYLER e BLADER, 2003). Ressalta-se que essa abordagem sobre comprometimento apresentada possui uma perspectiva unidimensional, tendo como foco a organização. Existem abordagens multidimensionais, com múltiplos focos de comprometimento: organização, valores, carreira, trabalho e sindicato (BASTOS, 1998).

A partir dessas reflexões, passa-se a discutir as bases conceituais dos processos de identificação. Possivelmente a mais influente ou, certamente, a mais proeminente corrente teórica que discutiu estas bases tenha sido a teoria da identidade social (ASHFORTH e MAEL, 1989). Nessa corrente estão relacionadas duas orientações conceituais básicas, associadas aos estudos dos psicólogos sociais Henri Tajfel e John Turner: a teoria da identidade social (SIT) e teoria de autocategorização (SCT). Esta última é, por vezes, incorporada na primeira e os seus termos são utilizados menos frequentemente no contexto dos estudos organizacionais. Uma distinção fundamental entre ambas é que a SIT examina a forma como as pessoas se posicionam e entende os outros em termos de categorias de grupo social – ou seja, os grupos a que pertencem e os grupos de oposição aos quais eles não pertencem. Por sua vez, a SCT investiga o que leva as pessoas a se verem como indivíduos

únicos em algumas circunstâncias e em outras se definem por meio de membros do grupo (protótipos), despersonalizando, assim, os aspectos da identidade (ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008).

Ashforth e Mael (1989) definem identificação social como “a percepção de unidade ou sentimento de pertença a algum agrupamento humano” (p. 135). Com isso, sugerem que a identidade, além de pautada na necessidade de ser da pessoa no mundo, tem como fonte principal o agrupamento em unidades sociais. De acordo com a SIT/SCT, a definição do outro e de si mesmo é largamente relacional e comparativa. Estudiosos destas teorias partem da premissa de que as pessoas se autoclassificam e classificam as outras com base em grupos e categorias, que podem ser, por exemplo, guiados por sexo, raça, etnia, religião, ocupação, e assim por diante (TAJFEL e TURNER, 1985). Em outras palavras, definem a identificação como uma forma de autocategorização. Eles também postulam quatro princípios de identificação do grupo, que ajudam a clarear as diferenças entre comprometimento e identificação (ASHFORTH e MAEL, 1989):

a) A identificação é um conceito perceptivo-cognitivo, não necessariamente associado com comportamentos específicos ou estados emocionais.

b) Identificar-se com um grupo significa experimentar a nível pessoal os sucessos ou fracassos do grupo.

c) A identificação é diferente da internalização. Identificação significa referir-se a si em termos de uma categoria social, enquanto internalização significa incorporar atitudes ou valores do grupo como princípios orientadores do próprio comportamento. Aceitar uma categoria social como uma definição de si não implica também aceitar os valores do grupo e atitudes. Além disso, identificação é específica para cada organização, mas internalização e comprometimento podem não ser, porque várias organizações podem compartilhar objetivos e valores dominantes comuns. Comprometimento pode surgir porque a organização é um veículo para alcançar as metas da própria carreira. Isso leva ao fato que deixar uma organização por outra, em que essas metas podem ser mais bem atingidas, é uma possibilidade em todos os momentos. A identificação com uma organização, no entanto, significa que não se pode deixá-la sem algum tipo de "perda psíquica".

d) A identificação do grupo é semelhante à identificação de um indivíduo, no sentido de que se define a si mesmo em termos de categorias sociais.

Esse sistema de classificação social proporciona aos indivíduos um meio de se definirem e de se identificarem com determinados grupos; ou seja, o autoconceito. O autoconceito, entendido como o modo como o sujeito percebe a si próprio em relação a si mesmo e em relação aos outros (TAJFEL e TURNER, 1985), é formado pela soma da identidade pessoal do sujeito e de suas identificações sociais oriundas de sua autoclassificação nos grupos (ASHFORTH e MAEL, 1989). Para Dubar (2005, p. 137), a “identificação utiliza categorias socialmente disponíveis e mais ou menos legítimas em níveis diferentes”.

Ashforth e Mael (1989) enfatizam que esse “agrupamento psicológico”, em que vários indivíduos se percebem como pertencentes a uma mesma categoria social e se autodefinem como membros integrantes daquele determinado grupo, inicia-se com o indivíduo se comparando com os demais membros da sociedade e se percebendo como distinto e único. Posteriormente à comparação, o mesmo indivíduo passa a avaliar, positiva ou negativamente, os vários grupos sociais existentes. Por meio dessas comparações e avaliações, ele define os outros e a si mesmo, passando a perceber a si e aos outros como possuidores, ou não, das mesmas características inerentes àquele grupo específico. Este processo, além de proporcionar ao sujeito o desenvolvimento de sentimentos de pertencimento a determinados grupos sociais, viabiliza sua autodefinição e a formação de sua autoestima (TAJFEL e TURNER, 1985). Portanto, o sentimento de pertença e sua autopercepção como membro do grupo são os pilares necessários para o processo de identificação, propiciando uma orientação para a ação, em consonância com sua participação no grupo. A adesão ao grupo envolve o pensamento, a ação e o sentimento da pessoa como integrante, objetivando que todos possuam uma lógica consensual para atuar nas posições sociais ocupadas (SAINSANLIEU, 1977).

Quando os indivíduos identificam-se com determinados grupos, eles se vinculam psicologicamente a eles e a suas práticas, compartilhando suas vivências positivas e negativas, seus sucessos e fracassos, por meio do senso de pertencimento. As características de cada categoria influenciam decisivamente a construção da identidade dos membros do grupo e possibilitam que o grupo adquira uma coesão interna que o torne único, diferenciando-se de outros (CHILD e RODRIGUES, 2002). As diferenciações ou peculiaridades podem ser relativas a valores, comportamentos, atitudes, experiências vividas e relações intragrupais. Ao

identificarem e assimilarem essas peculiaridades, os indivíduos tendem a aumentar o compromisso com seu próprio grupo (TAJFEL e TURNER, 1985).

Nesta perspectiva, o processo de identificação está associado a quatro aspectos fundamentais: segurança psicológica, afiliação, autovalorização e significado (PRATT, 1998). Por segurança psicológica entende-se que a identificação serve como mecanismo de imitação de que os indivíduos se utilizam para solucionar suas próprias inconsistências emocionais. Por sua vez, a ideia da afiliação está vinculada à necessidade que as pessoas têm de se perceberem como membros de um grupo para evitarem o sentimento de solidão. Com o intuito de autovalorizar, um indivíduo procura imitar o comportamento de outros indivíduos que, em sua visão, são importantes para seu engrandecimento, gerando um autoconceito positivo. Por último, entende-se como significado a busca que o indivíduo faz por valores de referência que possam trazer uma razão para sua vida, incorporando-os a suas atitudes.

Em estudos organizacionais, a SIT ganhou mais destaque a partir das pesquisas sobre identificação organizacional. Algumas dessas pesquisas adotam uma postura mais tradicional, em que é investigado o grau de identificação com a organização para produzir importantes resultados organizacionais, tais como compromisso, lealdade e motivação (ASHFORTH e MAEL, 1989). Esses estudos tendem a adotar uma visão relativamente estática destas questões: a percepção individual de si e da organização e os níveis de identificação são assumidos como relativamente estáveis, e a organização é tratada como principal objeto de identificação. Stets e Burke (2000) consideram que a principal característica da SIT/SCT, então, é um movimento de despersonalização do sujeito, que acaba vendo a si mesmo como uma encarnação dos membros protótipos do grupo. A despersonalização é definida como um processo de autoestereótipos, por meio do qual o próprio *self* passa a ser percebido como categoricamente intercambiável com outros membros dentro do grupo.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definem a identificação organizacional como o grau em que um membro define a si próprio pelos mesmos atributos que ele ou ela acredita que definem a organização. Em relação ao grau, a identificação organizacional é considerada forte quando a identidade profissional de uma pessoa é mais preponderante do que suas outras identidades e o seu autoconceito tem muitas das mesmas características que ele ou ela acredita que definem a organização como um grupo social. Os membros de uma organização

se dizem ser anexados a sua organização quando incorporam as características atribuídas à organização em seu autoconceito.

A perspectiva sociológica pode ser vista como uma ampliação da definição de identificação trabalhada pela SIT/SCT, na medida em que remete aos processos de socialização vividos pelos sujeitos (DUBAR, 2005). Para o autor, a relação entre socialização e autodefinição propõe que o senso de “quem a pessoa é” seja agregado ao senso de “onde ela está” e “o que dela é esperado”. Dessa forma, os sujeitos assimilam a maneira de sentir, agir, ser e pensar de um grupo, incorporando também a sua visão de mundo, sua relação com o futuro e suas possibilidades, bem como interiorizam seus valores, normas e códigos simbólicos.

Outros estudos recentes também têm desafiado os pressupostos da SIT/SCT, desencadeando maior sensibilização da identificação como um processo complexo e fluido. Vários autores, por exemplo, agora estudam múltiplos alvos de identificação, reconhecendo a "organização" como uma entidade formal e abstrata, em que coexistem vários discursos, que podem, alternada ou simultaneamente, servir de fontes de identificação (PRATT e FOREMAN, 2000; ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008; YBEMA *et al.*, 2009). Outros autores também argumentam que, mesmo encarada como um único alvo ou discurso, a "organização" significa coisas diferentes para pessoas diferentes em momentos diferentes (ASHCRAFT e ALVESSON, 2007). Noções de "nós" variam amplamente em função da pessoa, do contexto e do momento sócio-histórico.

Etelapelto e Saarinem (2006) distinguem três vozes ou discursos no ambiente organizacional passíveis de identificação e que dão origem a diferentes tipos de identidades: pessoal, profissional e institucional. Essa diversidade é negada pela maioria das pesquisas, que enfatizam apenas o discurso institucional nos processos de identificação com a organização, (YBEMA *et al.*, 2009). Para os autores, é preciso desenvolver um equilíbrio, que só é possível mediante o reconhecimento da multiplicidade dos discursos no ambiente organizacional. Com base nesse equilíbrio, a visão de que a autodefinição do indivíduo e a sua definição pelos outros pode ser uma questão de ser “sujeito”, de tomada de posição em relação aos discursos ou de um processo ativo de produção de narrativas organizacionais e sociais seria possível. Nessa perspectiva, os elementos de um discurso se apresentam sob a forma de personificação das identidades sociais possíveis, que podem ser significativas, acessíveis e atraentes ou

pouco atraentes para o indivíduo (WATSON, 2008, 2009). Outra questão relevante é que os sujeitos não são totalmente “livres” em seu processo de identificação, mas parcialmente constrangidos pelas estruturas sociais (FAIRCLOUGH, 2003). Assim, reforça-se que as relações entre indivíduos, empregadores e seus representantes, os diversos discursos organizacionais e os discursos culturais e sociais institucionalizados são dinâmicas e recíprocas, influenciando diretamente nos processos de identificação.

Watson (2008) distingue cinco tipos de identidade social resultantes dos processos de identificação com discursos ou narrativas sociais, culturais e institucionais, que são categorias de tipo ideal e, na prática, muitas vezes, se confundem entre si, a saber:

- a) Categoria social – identidade social: classe, gênero, nacionalidade e etnia, entre outros (classe alta, do sexo feminino, asiáticos, hindus).
- b) Papel formal – identidade social: *rank*, ocupação, cidadania (gerente, capitão, um cidadão italiano).
- c) Organização local – identidade social: um antigo professor da UFMG, um produtor de café de qualidade, um gerente de produção da FIAT (haverá outras versões dele, uma comunidade local de identidade social).
- d) Pessoas locais – identidades sociais: caracterizações que vários outros fazem de um indivíduo, no contexto de situações ou eventos especificamente (um bom cliente).
- e) Estereótipo cultural – identidade social: um francês tagarela, um contador chato, uma mãe dedicada.

Portanto, tomando os devidos cuidados e considerando os múltiplos discursos e identificações, o amplo entendimento deste processo possibilita compreender os significados que os indivíduos “atribuem às organizações, da forma como internalizam os valores e os atributos organizacionais, de como se categorizam como membros de uma mesma organização e da relevância das organizações na sua autodefinição e autoestima” (FERNANDES, MARQUES e CARRIERI, 2009, p. 688).

Entretanto, como afirma Pratt (1998), a questão de como ocorre a identificação com o discurso institucional ainda tem recebido pouca atenção. Vários pesquisadores têm proposto que os membros fazem diversos tipos de comparações de "identidade" e que essas comparações afetam suas atitudes e comportamentos para com a organização (ASHFORTH e

MAEL, 1989; DUTON, DUKERICK e HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Quanto maior o nível de congruência resultante desse processo de comparação, maior o nível de identificação do sujeito. Segundo Foreman e Whetten (2002), esse processo de comparação de identidade pode ser operacionalizado de duas maneiras:

a) A avaliação do indivíduo sobre as crenças e os valores dominantes na organização com base na sua própria autodefinição (ASHFORTH e MAEL, 1989).

b) A comparação entre as percepções dos próprios membros do que é a identidade dominante da organização (real) com o que eles preferiam que fosse (ideal).

Em ambos os modelos de identificação referidos o processo de comparação, implícita ou explícita, das identidades envolve um componente de avaliação e a intenção dos membros do grupo de reduzir a dissonância entre as percepções sobre "quem sou eu" e "quem somos nós" (FOREMAN e WHETTEN, 2002). Assim, pode-se dizer que a identificação com o discurso institucional corresponde ao nível de congruência deste, em determinado contexto cultural e sócio-histórico, com as percepções, expectativas e necessidades dos indivíduos. Quanto maior o nível de congruência, maior a intensidade com que os indivíduos se identificam. Quando totalmente identificados com o discurso institucional, os indivíduos passam a se autodefinirem como membros de uma organização (ASHFORTH e MAEL, 1989, DUTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994). Pelo discurso institucional são difundidos atributos ou características à organização que os indivíduos interiorizam como seus (PAGÈS *et al.*, 1987), criando um importante vínculo com a organização.

Os sujeitos tendem a identificar-se com as organizações que são percebidas como de destaque em seu setor de atuação, fonte de orgulho e de sentimentos positivos, usando os atributos ou as características das organizações como fonte de informações sobre si mesmos. A posição de prestígio organizacional aumenta a autoestima dos indivíduos (TYLER e BLADER, 2003; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Na visão de Tyler e Blader (2003), as pessoas avaliam o *status* de um grupo com base em sua percepção (respeito concedido) e no modo como julgam que os outros irão perceber este grupo (prestígio percebido). Estes dois aspectos influenciam diretamente o nível em que o indivíduo funde sua autoestima e sua identidade com o grupo na busca pelo autoaperfeiçoamento (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY,

2008) – ou seja, a intensidade com que os indivíduos se identificam com o discurso institucional.

Esta intensidade – também chamada “dimensões expandidas da identificação” – pode variar, configurando-se como superidentificação, desidentificação, identificação ambivalente ou conflituosa e identificação neutra ou apática (DUKERICH *et al.*,1998, KREINER e ASHFORTH, 2004) (Figura 1).

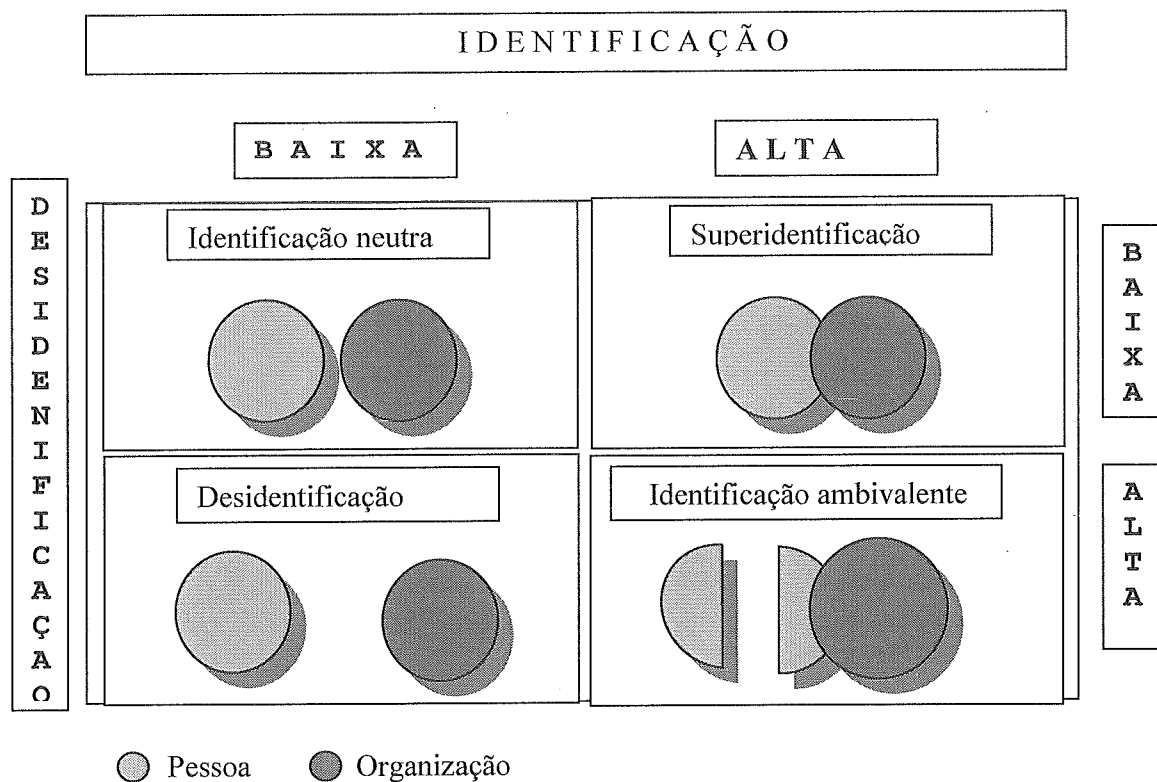


Figura 1 - Modelo expandido de identificação

Fonte: DUKERICH *et al.*, 1998, KREINER e ASHFORTH, 2004.

Quando o indivíduo coloca seu trabalho em uma organização em primeiro plano em sua vida e a maioria de suas atitudes e pensamentos giram em torno deste trabalho, tem-se o caso de superidentificação. Dukerich *et al.* (1998) afirmam que nesta situação a identidade individual fica totalmente comprometida e subjugada à identidade vinculada à organização. Nessa perspectiva, os sujeitos transferem para a organização suas características pessoais, via projeção, e absorvem aspectos da organização como se fossem seus, via introjeção (PAGÈS *et al.*, 1987). Pagès *et al.* (1987) sustentam que, neste caso, existe uma relação de dependência e

de amor do sujeito para com a organização. Como algumas das consequências negativas da superidentificação, ressaltam-se a falta de senso crítico do indivíduo para com as ações e políticas organizacionais e a diminuição da criatividade, dificultando a aprendizagem e a adaptação (DUKERICH *et al.*, 1998).

A identificação ambivalente é um estado dual tanto de identificação e quanto de desidentificação com o discurso institucional ou com alguns dos atributos da organização, resultando em uma identificação conflituosa (DUKERICH *et al.*, 1998, KREINER e ASHFORTH, 2004). O indivíduo pode assumir uma forma de identificar-se com certas dimensões da organização ou de se identificar e desidentificar simultaneamente com as mesmas características (KREINER e ASHFORTH, 2004). Entre os antecedentes que podem desencadear a identificação ambivalente, a literatura tem incidido sobre a incongruência do discurso institucional e a imagem negativa da organização.

Já na desidentificação, segundo Dukerich *et al.* (1998), a pessoa define-se como totalmente diferenciada da organização. Desidentificação é definida como uma auto-percepção baseada na separação cognitiva entre a identidade pessoal e a percepção dos valores proferidos pelo discurso institucional e como uma consequente categorização negativa da organização. Ou seja, o trabalhador não se percebe como tendo os mesmos atributos e princípios defendidos pela alta administração. Ele, conscientemente, separa seus atributos individuais dos da organização, ressaltando as diferenças entre o que ela é e o que ela não é. Neste caso, podem surgir sentimentos agressivos de resistência ao que é proposto pelos representantes da organização. Ressalta-se que desidentificação não é simplesmente o oposto da identificação, mas é vista como uma configuração exclusiva e única, refletindo um estado psicológico específico (DUKERICH *et al.*, 1998).

Um trabalhador desidentificado mantém um senso de autodiferenciação por meio de percepções e sentimentos de desconexão. Em outras palavras, desidentificação é uma auto-categorização sob a forma cognitiva de dissociação do grupo. Entre as consequências da desidentificação com o discurso institucional, podem surgir contra-ações, críticas e discursos concorrentes. Os gestores da organização têm de lidar com membros que tendem a se rebelar e resistir às diretrizes e metas, apenas porque tinham sido propostas em nome da organização.

Esses membros também podem disseminar uma desconfiança entre os outros membros da organização (DUKERICH *et al.*, 1998).

Na "identificação neutra" (KREINER e ASHFORTH, 2004), "identificação apática" (DUKERICH *et al.*, 1998) ou "identificação inexistente" (PRATT, 1998), uma pessoa possui baixa identificação e baixa desidentificação com o discurso institucional. Refere-se à ausência explícita tanto da identificação quanto da desidentificação com a organização (KREINER e ASHFORTH, 2004). Pessoas que mudam de emprego com frequência tendem a ter uma menor identificação com o discurso institucional de determinada organização e maior identificação com a sua profissão.

O processo de identificação e seus diferentes níveis de intensidade conduzem os sujeitos a definirem-se como membros ou não daquela organização e a posicionarem-se em relação a valores expressos perante o próprio contexto social. Contudo, este processo nem sempre traz benefícios, principalmente quando alcança os extremos da superidentificação e da desidentificação. Para Fernandes (2008), a superidentificação causa uma grave dependência psicológica no indivíduo e o término do contrato de trabalho, via aposentadoria ou demissão, gera processos de sofrimento e adoecimento. De outro lado, a desidentificação caracteriza-se pela falta de vínculo do sujeito com a organização, gerando atitudes de indiferença ou conflitos abertos entre os objetivos organizacionais e os pessoais.

Para Watson (2008), é precisamente porque existem tantos diferentes e contraditórios discursos competindo sobre a identificação de cada indivíduo no mundo contemporâneo que o envolvimento na identidade profissional é inevitável. Esse envolvimento varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, de profissional para profissional. Para algumas pessoas que trabalham como gerentes, médicos ou professores universitários ser um gerente, médico ou acadêmico é relativamente central para se tornar humano. Para outras, é periférico. E, talvez, para a maioria das pessoas a identificação profissional é apenas uma parte da sua vida e de sua noção de si mesmo. Mas, independente das variações, percebe-se que a mútua relação entre trabalho e identidade resulta em uma das constituintes da formação da identidade profissional.

Nesse ponto, cabe estabelecer uma distinção entre identidades e papéis. Para Castells (2001) os papéis – mãe, filho, trabalhador, vizinho e sindicalista, entre outros – são definidos por

normas estruturadas pelas instituições sociais. Segundo o autor, tais papéis influenciam o comportamento das pessoas e implicam negociações e acordos entre indivíduos e instituições. Por sua vez, as identidades são fontes de significado para os próprios sujeitos, envolvendo os processos de autoconstrução e de individuação (CASTELLS, 2001). O autor complementa que as identidades organizam significados e os papéis organizam funções, as quais pelo seu exercício possibilitam a construção de identidades. E os papéis ligados ao mundo do trabalho servem de base para a composição da identidade profissional dos indivíduos.

Para subsidiar a compreensão de como é para cada gerente a construção da identidade profissional, é necessário utilizar um aparato conceitual sobre a identidade no trabalho, trajetórias profissionais e a própria atividade gerencial.

2.3 Identidade e trajetória profissional dos gerentes

Ao contrário das outras identidades, um traço distintivo da identidade profissional é a sua referência ao trabalho. Ela se desenvolve mediante a interação com o mundo do trabalho, e envolve a atribuição subjetiva de significado para o próprio trabalho. A construção da identidade profissional é ao mesmo tempo pessoal e social. Do ponto de vista sociocultural, esta pode ser vista como um processo que "emerge através das intenções, objetivos e ideais pessoais um sujeito, interligados com a aprendizagem do sujeito através das comunidades de educação profissional, das experiências de vida e de trabalho" (ETELÄPELTO e SAARINEN, 2006, p. 158).

Ao tratar sobre a identidade no trabalho, Sainsaulieu (1977) afirma que as várias formas com as quais os indivíduos e os grupos se identificam entre si no ambiente de trabalho fundam a identidade profissional a partir de representações coletivas distintas. O trabalho organizado influencia profundamente as estruturas mentais e os hábitos dos sujeitos coletivos na construção de suas identidades. As estruturas institucionais formam as identidades dos trabalhadores. A identidade no trabalho é definida pelo autor como o modo de construir um sentido para si na diversidade de papéis sociais e de fazer-se ser reconhecido pelos demais membros da organização.

Sainsaulieu (1977) partilha da visão de que o trabalhador é um sujeito estratégico, capaz de desenvolver espaços de liberdade de escolha no mundo do trabalho. Suas concepções são pautadas nos estudos de Simon sobre a racionalidade limitada, segundo os quais a racionalidade de um indivíduo seria influenciada pelo seu presente e pelo seu passado e suas decisões dependem da posição que o sujeito ocupa em um contexto específico e de suas características mentais, cognitivas e afetivas assimiladas em socializações passadas. Sainsaulieu (1977) afirma que os critérios de decisão dos atores sociais são influenciados por sua socialização passada, além de dependerem das influências, condições e problemas do “aqui e agora” (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2010). Esses critérios de decisão estão voltados para a busca de reconhecimento pelos outros e para o desenvolvimento de estratégias que possibilitem a conquista de poder.

A saída da escola e a entrada no mercado de trabalho constituem-se em momentos essenciais na construção da identidade profissional, pois deles dependem “tanto a identificação por outrem de suas competências, de seu *status*, de sua carreira possível, quanto à construção por si de seu projeto, de suas aspirações e de sua identidade possível” (DUBAR, 2005, p. 149). Segundo o autor, para a construção da identidade profissional os sujeitos devem se inserir em relações de trabalho, participando de atividades coletivas e intervindo, de certa forma, em suas representações. Os sujeitos pertencentes a um mesmo local e submetidos às mesmas condições de trabalho durante certo tempo tendem a construir estratégias e modos de diferenciação similares, partilhando também valores comuns e uma racionalidade própria ao seu grupo organizacional (SAINSAULIEU, 1977). Ao ocuparem os mesmos espaços de interação e acessarem os mesmos recursos, esses indivíduos desenvolvem meios parecidos de acesso à identidade no trabalho e da busca por chances desiguais de serem reconhecidos nas relações de trabalho.

As relações de trabalho são consequência de relações estratégicas mais amplas. As relações de trabalho são aquelas que ocorrem entre empregadores e empregados em uma organização, sendo mediadas pelas relações de poder na e para a realização do trabalho (MELO, 1991). O objetivo de cada sujeito no ambiente de trabalho é defender seus interesses em um contexto em que a cooperação total é impossível. Assim, as regras das relações no trabalho são consequência das possíveis estratégias individuais e coletivas em relação ao acesso ao poder, evidenciando os conflitos. A partir dos conflitos, contradições e desejos de reconhecimento

vivenciados nas relações de trabalho, o gerente constrói sua identidade profissional em um ambiente desigual e complexo de poder (SAINSAULIEU, 1977; CASTELLS, 2001; DUBAR, 2005).

Esse ambiente desigual de acesso ao poder faz com que apenas alguns privilegiados alcancem meios de impor a sua diferença, fazendo com que os outros aceitem seus significados e o seu pensamento (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2010). Neste grupo que impõe suas ideias e significados enquadram-se os membros da alta gerência das organizações. Com base nessa dinâmica de poder, Brito *et al.* (2008) consideram que as relações de trabalho, nas quais os indivíduos participam de atividades coletivas, no âmbito da organização, intervêm de uma ou outra forma nos jogos entre atores, cuja dinâmica influencia a subjetividade e a identidade dos gerentes. As autoras destacam que as relações de trabalho são constituídas por espaços em que as múltiplas subjetividades são construídas e ações e biografias são ressignificadas ou reconfiguradas pelos sujeitos em ação em dado contexto social.

Os gerentes são reconhecidos como profissionais capazes de desenvolver vontades e ações próprias, ora como agentes passivos, ora como agentes ativos, em relação à definição de ações no cotidiano organizacional (MELO, 1996). Ao desempenhar suas atividades, os gerentes ficam à mercê de uma “situação flutuante de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e de influenciar as relações entre os diferentes indivíduos que participam da vida organizacional” (DAVEL e MELO, 2005 p. 30). Essa complexidade do trabalho gerencial ultrapassa o desempenho de seu papel profissional, englobando “processos distintos e complementares que constroem a profissão e a identidade profissional dos gerentes” (DAVEL e MELO, 2005 p. 326). Os autores reforçam que “ser gerente” envolve uma dinâmica constante de construção profissional, social, cultural e subjetiva.

Apesar de existirem vários estudos sobre o gerente e suas funções, ainda permanece certa dificuldade em estabelecer a configuração de sua identidade profissional. Este fato pode ser justificado pela não existência de uma definição exata das atribuições e dos comportamentos gerenciais, pois a função gerencial tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e um lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, da ambiguidade, da fragmentação e do imediatismo que fazem parte do cotidiano gerencial (MOTTA, 1991). 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.

Com o intuito de compreender o cotidiano gerencial, Mintzberg (1973) questiona a ideia de que os gerentes apenas planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. O autor afirma que os gerentes estão orientados para a ação, e não para reflexão; que os executivos preferem a mídia verbal, principalmente, telefonemas e reuniões; e que programas de executivos para organizar tempo, processar informações e tomar decisões permanecem mais trancados em sua cabeça do que realmente são postos em prática.

Diante dessa perspectiva, Mintzberg (1973) identificou dez papéis gerenciais, definindo papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificáveis. Ele reuniu os dez papéis gerenciais em três grupos: papéis interpessoais; papéis de informação; e papéis de decisão. Os papéis interpessoais provêm diretamente da autoridade formal e envolvem relacionamentos interpessoais: papel ligado à imagem do chefe; papel do líder; e papel do contato. Os papéis de informação estão relacionados à obtenção e à transmissão de informações, de dentro para fora da organização, e vice-versa, e foram subdivididos em: monitor; disseminador; e porta-voz. Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões relacionadas a novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações. Segundo o autor, os dez papéis descritos não são facilmente separáveis.

A partir desses e de outros estudos sobre gestão, Reed (1997) propõe que a gestão seja vista como uma prática social. Segundo essa perspectiva, são incorporados, ao mesmo tempo, à análise da gestão os níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as interseções entre a ação gerencial, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural. A gestão é vista como uma atividade que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, que estão, às vezes, desarticuladas e fragmentadas (REED, 1997). Os gerentes, além de serem responsáveis pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais, são vivenciadores de conflitos e contradições. Durante o exercício profissional, eles utilizam saberes que os habilitam a lidar com as exigências contraditórias e as pressões

organizacionais, regulando os conflitos decorrentes das relações de poder (DAVEL E MELO, 2005).

A despeito dessas pressões, os gerentes possuem, em sua maioria, uma “identidade de empresa”. Sendo “identificados com ela, com seu êxito e com seu nome, eles não podem, a priori, se definir nem por seu trabalho atual, nem por sua formação inicial, nem por sua trajetória anterior, mas apenas pelo e no projeto empresarial que inclui totalmente a realização potencial dessa identidade” (DUBAR, 2005, p. 290). Com base na identidade de empresa, o gerente constrói sua identidade profissional, mediante o aprendizado do que é ser gerente, do desenvolvimento de julgamentos interpessoais, da aquisição de diferentes saberes relativos ao exercício da função gerencial e da luta contra as tensões e emoções (HILL, 1993, ROULEAU, 2005). Para Hill (1993), o aprendizado sobre como ser gerente refere-se à preparação para ocupar o cargo gerencial, à administração das próprias expectativas e dos subordinados e superiores e ao primeiro passo para a consolidação da identidade gerencial. Portanto, estes gerentes constituem suas identidades pautados na autonomia do modo como exercem o controle e administram a organização. A função gerencial é assumida em decorrência dos desejos de reconhecimento, realização, poder e prestígio social, sendo estas as principais marcas da identidade profissional dos gerentes executivos (ROULEAU, 2005).

Vasconcelos e Vasconcelos (2010), com base nos modelos de identidade profissional de Sainsaulieu (1977), afirmam que os executivos encontram-se no modelo da solidariedade democrática. Segundo os autores, este grupo desenvolve uma solidariedade entre pares, corporativa, pois mostram-se satisfeitos com o controle que exercem sobre seus subordinados, além de serem capazes de manter relações interpessoais diferenciadas nos planos afetivo e cognitivo. Porém, eles não integram totalmente as identificações horizontais – com seus pares –, uma vez que são capazes de negociar, debater e discutir as diferenças quando necessário.

Este grupo de sujeitos é responsável por comandar os interesses corporativos, ao mesmo tempo em que deve interagir de forma flexível e socialmente integrada a uma variedade de outras redes sociais internas e externas à organização (WATSON, 2008, 2009). Para o autor, esta situação ambígua é fonte de considerável pressão para os gerentes definirem quem são e como devem se apresentar para os outros indivíduos. Ao focar apenas as atividades

organizacionais do gerente, o pesquisador corre o risco de não ver o ser humano de uma forma integral, pois apenas parte da identidade deste sujeito é resultado de sua experiência profissional.

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. Cada termo, entretanto, reflete uma corrente de pesquisa diferente:

a) 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). Está associado aos caminhos dos indivíduos dentro ou entre as organizações. Os principais fatores para a compreensão dos novos modelos de carreira são as mudanças no mundo do trabalho, tais como redes organizacionais, hierarquias planejadas, novas formas de organização do trabalho e reengenharia de processos.

b) *Trajétória* é a palavra chave em uma corrente de pesquisas relacionadas ao *mercado de trabalho*. Foca a inserção, a mobilidade, as transições e os caminhos profissionais. 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).

Alterações nas atitudes e nas crenças do indivíduo em relação ao trabalho desempenham importante papel em ambas as abordagens. 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 desta tese 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).

Portanto, do ponto de vista analítico, voltando a Dubar (1998, 2005), é necessário conjugar a trajetória subjetiva, expressa nos vários relatos biográficos referentes aos mundos sociais vividos pelos sujeitos, com a trajetória objetiva, entendida como um conjunto de posições sociais ocupadas na vida. Assim, consideram-se dois eixos de análise: um diacrônico, ligado a “história subjetiva” como uma experiência única, que é expressa na “história vivida” e nas formas como os sujeitos reconstróem discursivamente os eventos de sua trajetória; e o outro sincrônico, ligado ao contexto da ação e da definição da situação em determinado contexto, culturalmente e temporalmente marcado. Em ambos os eixos de articulação, considera-se o sujeito como produto e produtor de uma trajetória específica. É esta concepção teórica que foi utilizada para analisar as trajetórias profissionais dos participantes desta pesquisa.

Os modos como os indivíduos constroem suas carreiras estão vinculados à trajetória profissional de cada um, independente da formação acadêmica ou das organizações em que essa trajetória se desenvolve. O modelo de carreira dominante até meados da década de 1990 caracterizava-se pela progressão linear associada a certa estabilidade no emprego, especialmente com o objetivo de avançar em cargos hierárquicos na pirâmide corporativa. Como resultado, o sucesso na carreira era avaliado com base na taxa de mobilidade ascendente e em indicadores externos de desempenho (por exemplo, salário e *status* social). Para Chanlat (1995), a partir do final do século XX passa a existir um novo modelo, caracterizado por oportunidades para todos os profissionais, independente de gênero, pela progressão descontínua, mais horizontal do que vertical, e por maior instabilidade. Na tentativa de acompanhar as mudanças que ocorreram no mercado de trabalho e de promover a compreensão e análise da trajetória profissional, vários modelos emergentes de carreira surgiram nas últimas décadas na área de Gestão de Pessoas.

Dadas a reestruturação organizacional e as alterações nos contratos psicológicos de trabalho, os pesquisadores começaram a examinar carreiras entre várias empresas e fronteiras. Nos novos contratos, os trabalhadores trocam estabilidade e lealdade por aprendizagem contínua e empregabilidade. Tal mudança resultou na diminuição da segurança de emprego e na diminuição da lealdade do empregado. Carreiras tradicionais associadas à mobilidade em uma única hierarquia têm sido cada vez mais substituídas por carreiras sem fronteiras, que são relativamente imprevisíveis e desordenadas, e, muitas vezes, envolvem mobilidade horizontal através das fronteiras organizacionais (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

Ao longo de sua trajetória, o executivo passa a trabalhar em várias organizações e tem experiências de trabalho e ocupações diversas, inclusive fora do contexto de trabalho. Os critérios de avaliação da carreira tornam-se tanto objetivos (por exemplo, ocupações, promoções e progressão salarial) quanto subjetivos (por exemplo, escolhas, expectativas, valores e aspirações individuais). Ao contrário de carreiras tradicionais, carreiras sem fronteiras são caracterizadas pela mobilidade não só entre organizações, mas também em ocupações, setores, localidades geográficas e formas de trabalho (ou seja, em tempo integral, tempo parcial, contrato temporário ou indeterminado) de um modo não linear e imprevisível (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Segundo os autores, quando se movem em diferentes organizações, profissões e setores, os indivíduos podem encontrar melhores oportunidades para acumular conhecimentos gerais e da ocupação, além de habilidades específicas, que os tornam continuamente empregáveis.

Essa visão geral de modelos de carreiras que foram mudando ou desaparecendo em função dos novos padrões de organização do trabalho não condiz com os posicionamentos adotados nesta pesquisa. Considera-se que os fatores de diferenciação dos padrões de carreira incluem aspectos individuais, organizacionais e sociais, tais como papéis sociais, políticas das instituições governamentais e mercado de trabalho. A questão é compreender como tais fatores interagem com a construção discursiva dos sujeitos sobre suas trajetórias.

Seguindo o posicionamento epistemológico adotado nesta tese, 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).

Diante do exposto, ressalta-se que, a partir das narrativas sobre as trajetórias, as identidades profissionais são social e individualmente construídas. É uma negociação entre os desejos de identificação dos indivíduos e as instituições que lhes conferem *status* e diversificadas formas de reconhecimento. A construção da identidade profissional não pode ser explicada de forma mecânica: nem todos os gerentes com o mesmo perfil, com a mesma formação, vão reagir do mesmo modo. Como já foi apontado, a identidade é configurada na articulação, não sem tensões, entre uma dupla operação: um lado biográfico, ou pessoal, e outro social, ou relacional. É o sujeito que ao longo de sua vida constrói uma autodefinição, mas esta

definição em si é construída sobre as categorizações que vêm de outros indivíduos e instituições com as quais interage (DUBAR, 2005).

As considerações aqui apresentadas sobre os processos de identificação, as identidades e as trajetórias profissionais dos executivos remetem à importância da aposentadoria e do trabalho na construção social da identidade para si e para os outros. Dessa forma, buscou-se investigar as principais abordagens sobre a aposentadoria como fase de transição de vida, o processo de envelhecimento e o significado do trabalho associados a essa fase de vida, pressupondo uma estreita relação entre estas variáveis.

3. APOSENTADORIA, ENVELHECIMENTO E TRABALHO: RUPTURAS E RECONFIGURAÇÕES IDENTITÁRIAS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e discussão, de forma sintética, de algumas das principais teorias a respeito de aposentadoria, envelhecimento e significado do trabalho. Discussões sobre envelhecimento e aposentadoria, bem como sobre suas consequências para as organizações e as políticas públicas, têm ocupado lugar de destaque no cenário mundial. Na visão de Guillemard (2002), até o final da década de 1980 a aposentadoria era socialmente associada à velhice e à proximidade da morte. Dessa forma, no momento de redefinir sua vida o indivíduo aproximava-se ou encontrava-se com o momento de assumir a “velhice” e o estigma de ser “inativo”, podendo ser acompanhado por uma crise de identidade (SANTOS, 1990).

A concepção do que é aposentadoria e de quais são seus significados mudou muito desde sua criação. Na atualidade, com os avanços da medicina, o acesso à informação e o aumento da expectativa de vida, as pessoas estão vendo a aposentadoria como uma transição para outro estilo de vida. O fato de as pessoas estarem vivendo mais adicionou um bônus de longevidade de 20 a 40 anos após a idade tradicional de aposentadoria – entre 60 e 65 anos.

Parte significativa dos aposentados continua ativa no mercado de trabalho. Essa mudança na concepção da aposentadoria como repouso e lazer trouxe transformações significativas no que se refere à velhice e está altamente relacionada ao significado do trabalho em si nas sociedades. Atualmente, coexistem várias narrativas sociais sobre o trabalho (BENDASSOLLI, 2006). Contudo, principalmente para os idosos, a concepção do significado do trabalho está predominantemente associada a valores de obrigação moral e o ócio é tido como imoral.

3.1 A Aposentadoria e suas transformações

A aposentadoria é tida como um momento marcante na vida de todos os profissionais, independente de sexo, escolaridade, renda, classe social e ocupação exercida. Chegado o “término” de uma trajetória profissional, a aposentadoria é esperada e tem significados distintos para os indivíduos que durante anos dedicaram-se ao trabalho. Para esses sujeitos, a

expectativa e a vivência de um novo cotidiano podem levar a um redimensionamento existencial e a uma reorganização da identidade pessoal. Por essas possíveis consequências, a aposentadoria é entendida como um fenômeno que simboliza a transição de fases na vida das pessoas (GEORGE, 1993).

O fenômeno da aposentadoria pode ser estudado a partir da perspectiva do sujeito aposentado ou de uma instituição social. Nesta última perspectiva, a aposentadoria influencia o tamanho e a composição da força de trabalho e as receitas e despesas do sistema previdenciário público da sociedade (ATCHLEY, 1982), apresentando, dessa forma, potenciais consequências para a economia, a poupança, o sistema produtivo e os governos. 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. Carlos *et al.* (1999) definem a aposentadoria do INSS como um momento burocrático e formal que não necessariamente está marcado pela saída definitiva do mundo do trabalho. Segundo Camarano (2004), 87,1% dos idosos do sexo masculino chefiam as famílias, 72,6% trabalham quarenta ou mais horas por semana e apenas 12,7% recebem rendimento inferior a um salário mínimo mensal. Quando os sujeitos continuam após a aposentadoria burocrática vinculados ao mesmo ou a um novo trabalho (chamado de “emprego-ponte” por Wang e Schultz, 2010), eles estão desenvolvendo estratégias para melhor preparar seu afastamento definitivo ou tentando, por meio de um processo de negação, evitar a efetiva aposentadoria e suas consequências.

Os estudos sobre o processo da aposentadoria provém principalmente da Gerontologia, da Sociologia e da Psicologia. 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. A perda do papel resultante de transição da aposentadoria pode fazer com que as pessoas se sintam ansiosas ou deprimidas, o que pode levar a baixos níveis de bem-estar na aposentadoria. Consequentemente, a vida após a aposentadoria pode ser vista como menos satisfatória do que a vida durante os anos em que exercia o papel de trabalhador. De outro lado, aposentados com envolvimento em outros papéis ou aqueles que se aposentaram de trabalhos desagradáveis podem ter menos problemas e se sentirem até satisfeitos com a perda desses papéis de trabalho (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. Dessa forma, o retorno ao trabalho para os gerentes está vinculado à manutenção do padrão financeiro, à capacidade funcional, ao exercício do poder e ao reconhecimento social. Essa continuidade do trabalho para ex-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. É nesta fase que os sujeitos assumem a identidade de aposentados, reconhecendo suas capacidades e limitações (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. Tais circunstâncias podem também incluir atributos individuais, fatores de história individual (por exemplo, como as pessoas lidaram com transições anteriores, o seu trabalho e hábitos de lazer) e sua relação atual e passada com a experiência do trabalho. O pressuposto geral é que se um indivíduo cultivou um estilo flexível de lidar com as transições anteriores da vida e é menos integrado com o seu trabalho, ele tem os atributos que o ajudam a realizar a transição (FRANÇA, 2009; WANG e SHULTZ, 2010). Esta perspectiva também enfatiza que as experiências em uma esfera da vida influenciam e são influenciadas por experiências em outras esferas da vida, fornecendo aos aposentados identidades alternativas após a aposentadoria (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).

Townsend, em 1957 (*apud* Santos, 1990), preconizava que o sujeito só podia encontrar equilíbrio no mundo do trabalho ou no mundo familiar. Quando ocorre a aposentadoria, ele podia seguir dois caminhos: o isolamento ou o retorno ao mundo familiar, na tentativa de se reequilibrar. Na perspectiva do curso da vida, Guillemard (2002) destaca, contudo, que os aposentados podem ter comportamentos diversos em relação à nova situação, não se limitando apenas ao isolamento ou ao retorno à vida familiar. O modo como cada sujeito vivencia este momento varia de acordo com as determinações culturais (tempo e espaço), sua história de vida, sua capacidade de criar na interação com os outros e com o mundo, sua saúde e condição financeira, o lugar que sua atividade profissional ocupava na sua vida e a forma como lidava com seu tempo livre antes da aposentadoria (SANTOS, 1990; SILVA, 1999; GUILLEMARD, 2002; WANG e SHULTZ, 2010).

Nesse sentido, a transição pós-aposentadoria ressalta a relevância do ciclo de vida e do contexto específico em que a aposentadoria ocorre. Tal contexto inclui o *status* dos trabalhadores mais velhos e os papéis pré-aposentadoria (atitudes, características do trabalho e carreira), bem como a rede social e a estrutura familiar dos sujeitos (WANG e SHULTZ, 2010). Em termos de mercado de trabalho, os indivíduos de nível de escolaridade mais elevado, como os ocupantes de altos cargos gerenciais, apresentam maior probabilidade de se manterem ocupados nas idades avançadas (WAINMAN *et al.*, 2004).

Durante o processo de transição e adaptação à aposentadoria, podem surgir problemas de saúde, depressão, insatisfação com a vida ou sentimento de infelicidade (ROSS e DRENTEA, 1998). Mas também podem surgir sentimentos positivos, aumentando a satisfação com a vida, melhorando a saúde e reduzindo o nível de estresse (CALASANTI, 1996), principalmente se a aposentadoria foi ativamente construída como uma opção por um novo estilo de vida (JONES *et al.*, 2010). Em pesquisa recente, gerentes aposentados do Reino Unido que optaram pela aposentadoria precoce perceberam-na de forma bem mais positiva comparando-se com gerações anteriores, fato justificado pelos atuais padrões de trabalho flexível e condições de vida da terceira idade (JONES *et al.*, 2010). A maioria dos entrevistados tinha a aposentadoria como uma meta bem planejada, encarando-a como uma fase de sua carreira. Mesmo assim, este momento gerou sentimentos ambíguos e complexos, vinculados ao “como será levar uma vida depois” (JONES *et al.*, 2010, p. 111). Para os autores, a geração atual de gerentes aposentados foi marcada pelas transformações sociais da década de 1960, desenvolvendo um forte senso de identidade e um estilo de vida mais individualizado, como *habitus* (BOURDIEU, 1989) de uma geração, reforçado por discursos presentes na mídia e na cultura gerencialista.

Bourdieu (1989) considera que o mundo social é representado na forma de espaço com várias dimensões, constituído a partir de princípios de diferenciação, formados pela totalidade das propriedades presentes neste universo social considerado. Com base nesta concepção, o espaço social é como um “campo de forças”, em que os agentes sociais se definem pelas suas posições relativas. Por sua vez, o *habitus* compõe-se de valores, conceitos e atitudes, que se constituem a partir das interações sociais entre os integrantes de determinado campo, em que a posição ocupada por cada membro – e aqui se remete ao poder de cada um – (re)modela o

habitus, de forma que a sua solidificação também representa o fortalecimento do próprio campo (BOURDIEU, 1989).

No caso específico das mulheres, Santos (1990) e Calasanti (1996) afirmam que estas lidam melhor com as perdas advindas da aposentadoria em função dos papéis femininos socialmente construídos de esposa, mãe e dona de casa. Para as autoras, as mudanças não são tão abruptas para este grupo, pois continuam ligadas à família e à casa. Para Calasanti (1996), a melhor adaptação feminina vincula-se à anterior ocupação profissional, que não seguia o mesmo modelo masculino de carreira. Portanto, a forma de lidar com as perdas da aposentadoria mostra-se diretamente relacionada com o significado do trabalho para os sujeitos e sua trajetória de carreira, independente de ser homem ou mulher. As gerentes mulheres pesquisadas por Jones *et al.* (2010) afirmaram que não gostariam de ser apenas donas de casa após a aposentadoria, uma vez que nunca o foram. Essas obrigações fora da “força de trabalho” podem entrar em conflito com seu imaginário sobre a aposentadoria (MARRA *et al.*, 2011).

Quais as consequências da ruptura da atividade laboral sobre as formas identitárias dos sujeitos? Uma é a descontinuidade dos laços sociais estabelecidos pelos sujeitos durante toda a sua vida profissional, criando a necessidade de encontrar novos pontos de referência. Outra deriva do fato de que certos indivíduos relacionam-se tão intensamente com seu papel profissional que fundem sua identidade pessoal com a profissional. Na visão de Beauvoir (1990), durante a vida profissional o sujeito tem solapado o sentido de sua própria existência. “Ao livrar-se dos constrangimentos de sua profissão, só vê um deserto ao seu redor: não lhe foi concedida a oportunidade de se empenhar em projetos que lhe teriam povoado o universo de objetivos, valores e razões de ser” (BEAUVOIR, 1990, p. 301). A aposentadoria se apresentaria, segundo a autora, como um resgate da identidade individual que foi suprimida por um sistema de organização do trabalho. Na perspectiva de Santos (1990), ao perder sua identidade profissional o sujeito pode ter modificado o seu sentimento de unidade (imagem e definição de si). Com isso, tem de reorganizar a multiplicidade de identidades que fazem parte de sua identidade pessoal e acaba perdendo o seu poder e o seu valor enquanto ator social.

Na obra seminal sobre a aposentadoria, de Anne Marie Guillemard, *La Retraite: une morte sociale*, 1972 *apud* Santos (1990), foi pesquisado o comportamento dos aposentados

franceses, evidenciando a análise das relações sociais, da personalidade e das práticas da aposentadoria, encontrando-se a seguinte tipologia:

- a) Aposentadoria-retração -- caracterizada pela volta do sujeito a si mesmo, pelo isolamento apontado pela teoria do desengajamento;
- b) Aposentadoria-terceira idade - o sujeito promove sua reinserção social por meio do desenvolvimento de outras atividades que não são as produtivas e tornam-se centrais para ele;
- c) Aposentadoria-lazer ou família - o sujeito volta-se para as atividades de consumo realizadas no seio da família ou da sociedade;
- d) Aposentadoria-reivindicação - caracterizada pelas contestações e reivindicações do sujeito perante a condição dos aposentados na sociedade;
- e) Aposentadoria-participação - o sujeito aceita sua condição de aposentado e participa passivamente da sociedade por meio de um consumo das informações fornecidas pela mídia.

Diante dessa tipologia, Guillemard (1972, citada por SANTOS, 1990) afirma que existe uma relação causal entre as práticas de aposentadoria e a estrutura da sociedade. Ou seja, as mudanças sociais ao longo do tempo afetam diretamente os modos como os sujeitos vivem esse momento. Na pesquisa realizada pela autora, a maioria dos indivíduos encontrava-se na categoria da *aposentadoria-retração*, pois eram pessoas com baixa escolaridade, pertencentes a classes sociais mais precárias, que, em função das atividades desenvolvidas durante o tempo de trabalho, apresentavam vários problemas de saúde, caracterizando assim a “morte social”. Passados trinta anos, a autora revisita sua obra e ressalta que nesse período ocorreram mudanças significativas. Antigamente, o modelo imposto pela teoria do desengajamento propunha e induzia a *morte social* ao excluir os indivíduos da participação do processo de desenvolvimento da sociedade. Contudo, no contexto atual o modelo da morte social entra em declínio e só permanece válido para as classes sociais mais desfavorecidas (GUILLEMARD, 2002). Segundo a autora, parte dos sujeitos aposentados passou a integrar categorias intituladas de *aposentadoria-hobby* e *aposentadoria-solidária*. Com o aumento da longevidade e a melhora da saúde, em geral, os atuais aposentados confrontam-se com um mercado direcionado para oferecer-lhes o consumo de lazer e férias até o fim da vida. Diante dessa situação, os sujeitos que gozam de boa renda e saúde buscam exercer atividades associadas ao sentimento de utilidade e de produção. Eles se negam a ser apenas beneficiários

dos proventos do Estado e buscam múltiplas atividades voltadas para o social, como trabalhos voluntários, de lazer, de apoio à família e participação em associações, “na tentativa de forjar uma nova identidade social” (GUILLEMARD, 2002, p. 63).

Guillemard (2002) tem como pressuposto que o lugar que o indivíduo ocupa no sistema de produção revela o lugar que ele ocupa no sistema cultural. No momento da aposentadoria, essas diferenças sociais são mais evidentes. Dessa forma, qualquer pesquisa sobre o comportamento dos sujeitos deve considerar sua posição e sua história em relação ao grupo social. Por este motivo, a análise do comportamento pós-aposentadoria deve abranger o estudo do papel profissional desenvolvido pelos sujeitos e o significado deste papel na estrutura social daquele campo.

Em outra pesquisa empírica, Santos (1990) encontrou três categorias de aposentadoria, entre os aposentados brasileiros:

a) Aposentadoria-recusa – os sujeitos não aceitavam a condição de aposentados e não desenvolveram projetos de vida fora do trabalho. Nesta categoria, encontravam-se sujeitos que exerciam profissões de nível superior e que tentavam manter sua antiga identidade retornando ao mundo do trabalho.

b) Aposentadoria-sobrevivência – para este grupo, a aposentadoria é vista como sinônimo de doença ou preguiça, mas os sujeitos retornavam ao trabalho por dificuldades financeiras, pois, em sua maioria, eram originários de profissões em que é exigida baixa escolaridade.

c) Aposentadoria-liberdade – a aposentadoria não é vista como um momento de crise, já que os sujeitos tinham um projeto de vida antes e depois da aposentadoria. Enquadram-se nesta categoria, em geral, as mulheres solteiras que decidiram não retomar uma atividade produtiva pós-aposentadoria.

De acordo com as teorias explicitadas, a aposentadoria também está associada à reorganização do tempo e do espaço. Se antes da aposentadoria o sujeito cultivava um estilo de vida mais flexível socialmente, não tão vinculado ao trabalho e utilizando seu tempo livre para atividades de lazer e com a família, provavelmente, estará mais preparado para a transição e alcançará melhores resultados (SANTOS, 1990; GEORGE, 1993; FRANÇA, 2009; WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011). Contudo, questiona-se de que forma um indivíduo que

trabalhou por trinta, quarenta anos ou mais, com uma rotina que ultrapassava, em muito, as oito horas diárias de trabalho – como é o caso dos executivos –, consegue reaprender a lidar com seu tempo livre direcionando-o ao lazer e à família. Tem-se como possível explicação que estes gerentes não têm o “hábito” de tirar um tempo livre, já que, em decorrência da dedicação exigida pela carreira gerencial, construíram suas vidas em torno do trabalho. Os gerentes têm passado por um significativo aumento no número de horas trabalhadas, tanto em casa quanto no trabalho, decorrentes das reestruturações organizacionais que se iniciaram na década de 1990 e aumentaram a pressão pela performance gerencial e a insegurança no emprego (DAVEL e MELO, 2005). Os autores enfatizam que a cultura de longas jornadas de trabalho acaba por comprometer as relações familiares dos gerentes. Assim, o lazer e a vida familiar, em geral, têm uma participação menor no cotidiano gerencial. Entende-se por cotidiano a esfera das atividades corriqueiras, pequenos afazeres, as diversas tomadas de decisão - ou seja, as interações simbólicas, o *locus* onde práticas sociais são produzidas e reproduzidas (TEDESCO, 1999).

A importância da relação entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo livre já havia sido discutida pelo autor de *O Capital*. Para Marx (1983), a redução da jornada de trabalho ocupa uma posição contrária à extração da mais-valia (produzir além da quantidade de trabalho necessário, gerando o sobretrabalho), sendo uma condição primordial para o processo de emancipação dos indivíduos. A redução da jornada possibilita aos sujeitos refletirem sobre o tempo dedicado às várias dimensões da vida e desenvolverem autocontrole sobre o tempo de trabalho e o tempo de vida fora deste, permitindo, dessa forma, o surgimento de uma “vida dotada de sentido fora do trabalho” (ANTUNES, 2000, p. 174).

Além da reorganização do tempo e do espaço, a aposentadoria, conjuntamente com o efetivo desligamento da função gerencial, pode representar perdas referentes às estratégias utilizadas pelos sujeitos diante de situações conhecidas e vivenciadas, perda do poder, perda da fonte de reconhecimento e aceitação e perda da identidade profissional, implicando a reorganização da identidade pessoal (SANTOS, 1990, JONES *et al.*, 2010). Portanto, o executivo aposentado tem receio de perder, junto com sua atividade profissional, o seu *status* e valor no seu grupo social. Na pesquisa de Jones *et al.* (2010, p. 112), os membros da alta administração aposentados verbalizaram situações consideradas constrangedoras para eles, como “não serem reconhecidos pelos outros, receberem um serviço de qualidade inferior na recepção de um

hotel, terem de realizar atividades mundanas, que anteriormente eram feitas por suas secretárias, como solicitar um táxi ou reservar passagens ferroviárias”.

O processo de envelhecimento também agrava o processo de ajustamento para a aposentadoria, tendo em vista a ênfase na juventude, na beleza, na autonomia, na independência e na capacidade de produzir na maioria das sociedades contemporâneas. Ser “velho” e “inativo” assume uma conotação negativa, passando a ser um estigma. Goffman (1982) afirma que estigma refere-se a algo que deve ser evitado socialmente, já que é uma identidade deteriorada por uma ação social. Os sujeitos constroem categorias, a partir das quais classificam a si próprios e aos demais indivíduos da sociedade de acordo com os atributos considerados normais e comuns para os membros desta categoria. Assim, fica socialmente determinado um indivíduo padrão/modelo para cada categoria, tornando-se determinável seus atributos, sua identidade social e suas relações com o meio (GOFFMAN, 1982). Segundo o autor, uma pessoa que apresentar atributos incomuns, diferentes de determinada categoria ou considerados não naturais passa a ser vista como uma ameaça ao grupo social, sendo estigmatizada socialmente.

De forma a estabelecer o delineamento necessário para a compreensão acerca da fase da aposentadoria, o próximo tópico destina-se a analisar o fenômeno do envelhecimento nas sociedades atuais. Primeiramente, apresentam-se alguns dados estatísticos sobre essa transição demográfica. Posteriormente, traçam-se algumas considerações sobre o envelhecimento como fenômeno biológico e psicológico, mas também como uma construção sociocultural. Ao final, abordam-se as teorias sobre envelhecimento oriundas da psicologia e da sociologia.

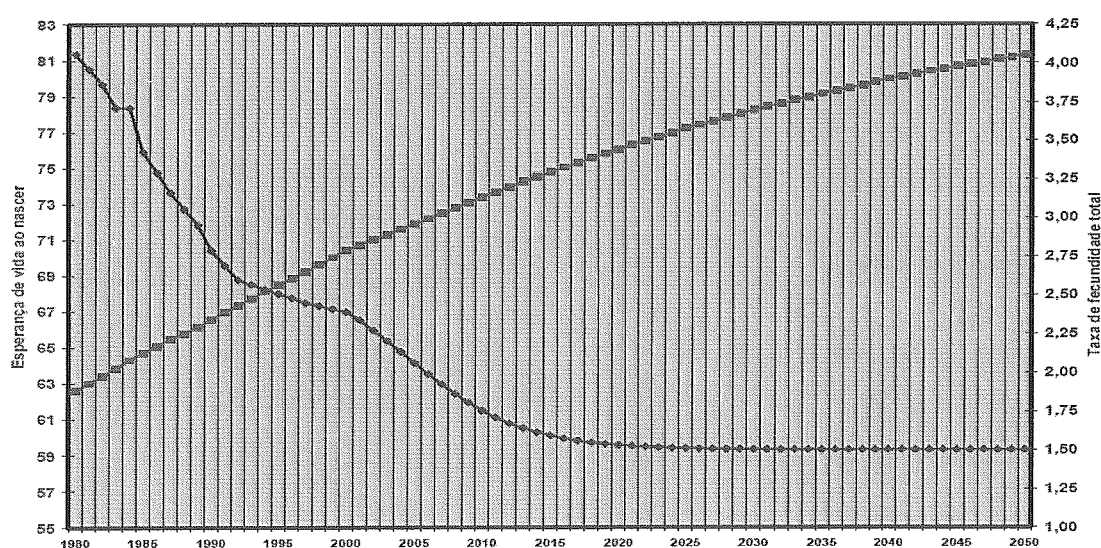
3.2 Sociedade em envelhecimento e construções sociais

A partir dos anos de 1990, a velhice se tornou um tema privilegiado quando se pensa nos desafios a serem enfrentados pela sociedade contemporânea. Hoje, o idoso está presente nos debates sobre as políticas públicas, nas campanhas eleitorais, nos novos mercados de consumo. O “idoso é um ator que não mais está ausente do conjunto de discursos produzidos” (DEBERT, 2004, p. 11). Essa preocupação social com o envelhecimento é parcialmente decorrente das transformações demográficas que vêm ocorrendo em todo o mundo.

A proporção de idosos na maioria dos países vem aumentando de forma relativa e absoluta, trazendo mudanças demográficas que se encontram em diferentes estágios nos diversos continentes ao redor do mundo. Nos países da Europa, essa transição demográfica foi identificada, primeiramente, a partir da diminuição da fecundidade observada durante o período da Revolução Industrial e, posteriormente, da difusão da pílula anticoncepcional, na década de 1970, aliada ao gradativo aumento da expectativa de vida, decorrente dos avanços da medicina e das melhores condições sociais e de saneamento (CARVALHO e GARCIA, 2003). Atualmente, os europeus já se encontram em níveis avançados nessa transição.

A América Latina, principalmente os países em desenvolvimento, como o Brasil, passa, atualmente, por esse mesmo fenômeno. A redução do índice de fecundidade, conjugada ao aumento da expectativa de vida, implica a diminuição da população jovem e o aumento do contingente de idosos. A expectativa de vida do brasileiro aumentou mais de dez anos entre 1980 e 2010 (Gráfico 1), e atingiu a média de 73,4 anos em 2010 (IBGE, 2012). Segundo o IBGE (2012), o efeito combinado da redução dos níveis de fecundidade (de 4,1 filhos em 1980 para 1,9 em 2010) e da mortalidade no Brasil vem provocando mudanças no padrão etário da população. Segundo as projeções do IBGE (2009), a população brasileira chegará em 2050 com uma expectativa de vida superior a 80 anos e uma média de 1,5 filho por mulher (Gráfico 1).

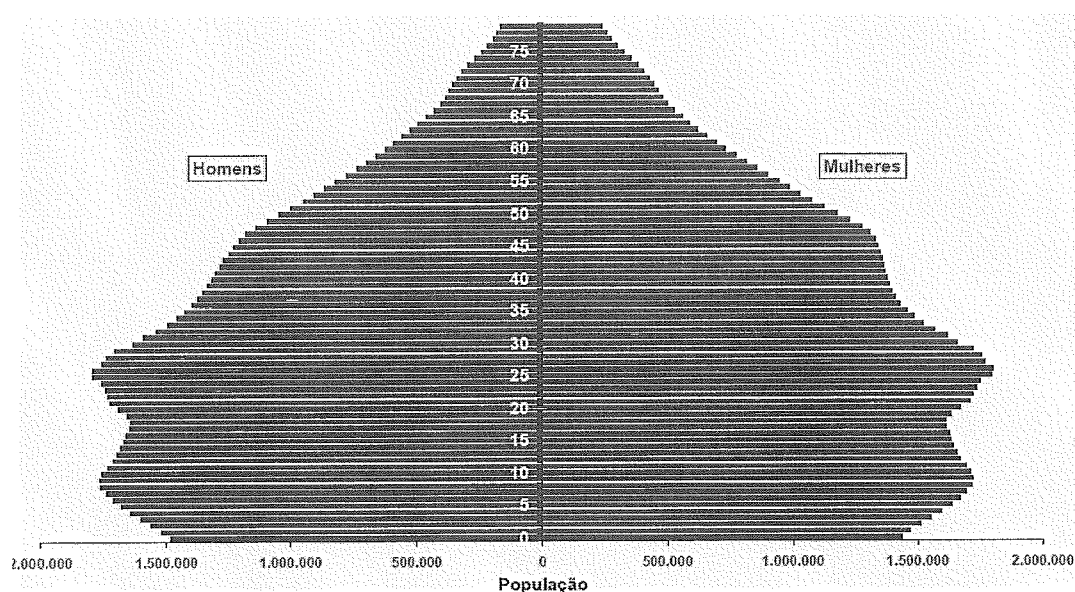
Gráfico 1: BRASIL: Esperança de vida ao nascer e taxa de fecundidade total implícitas na projeção (Revisão, 2008) 1980-2050



Fonte: IBGE, 2009.

O envelhecimento populacional caracteriza-se pela redução da participação relativa de crianças e jovens e pelo aumento de adultos e idosos. As projeções das taxas médias de crescimento anual para 2050 do grupo de 0 a 14 são negativas (- 2,58%) e as do grupo com mais de 75 anos são de 7,43% (IBGE, 2009). Diante dessas transformações, a pirâmide etária brasileira, com o formato tipicamente triangular e uma base alargada, está passando por um processo de inversão típico de sociedade em acelerado processo de envelhecimento (Gráfico 2).

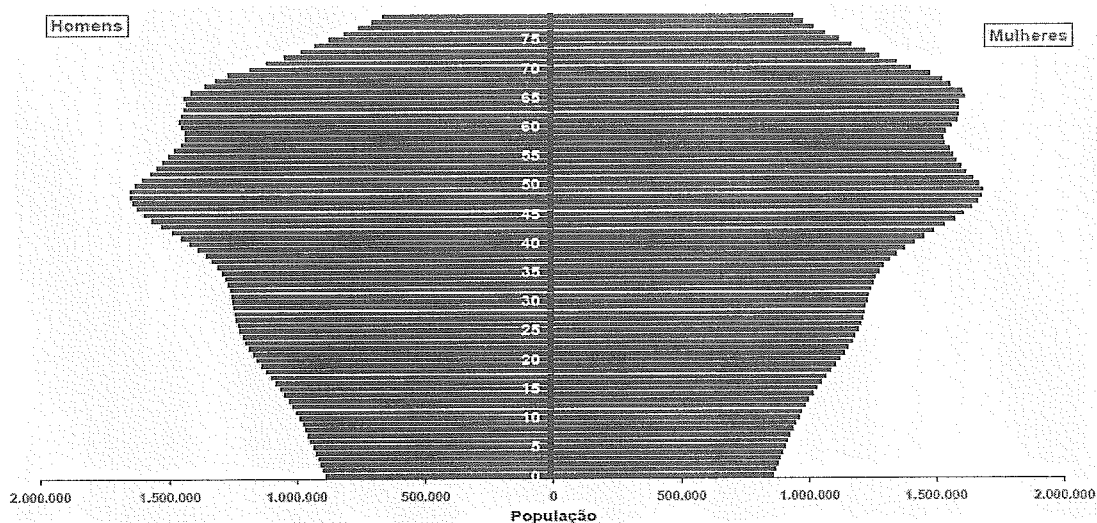
Gráfico 2: BRASIL: Pirâmide etária absoluta, 2010



Fonte: IBGE, 2012.

Por exemplo, em 2010, enquanto as crianças de 0 a 14 anos correspondiam a 26,04% da população total, o contingente com 65 anos ou mais representava 6,67%. Em 2050, o primeiro grupo representará 13,15%, ao passo que a população idosa ultrapassará os 22,71% da população total (Gráfico 3).

Gráfico 3: BRASIL: Projeção da Pirâmide etária absoluta, 2050.



Fonte: IBGE, 2009.

Para Debert (2004), contudo, as transformações demográficas não são a única explicação para as mudanças na imagem e nas formas de gestão do envelhecimento. Analisar as novas formas de gestão da velhice é abordar as “mudanças culturais nas formas de pensar e de agir a experiência cotidiana, o tempo e o espaço, as idades e os gêneros, o trabalho e o lazer, analisando de uma ótica específica, como a sociedade projeta a sua própria reprodução” (DEBERT, 2004, p. 12).

Envelhecer no século XXI não é o que era no XX. Atualmente, as pessoas mais velhas tendem a ser mais saudáveis e mais ativas do que no passado. O processo de envelhecer é um fenômeno biológico e psicológico, mas também uma construção sociocultural, vinculada a expectativas, valores e ética predominantes no social. Como um processo dinâmico, o envelhecimento ocorre ao longo da vida de forma diferenciada para cada pessoa, dependendo da maneira como cada uma organizou sua vida e sua história, seu nível educacional, sua profissão – ou seja, suas experiências vividas dentro do tempo e do espaço. Assim, envelhecer é uma experiência subjetiva e social. De acordo com Beauvoir (1990, p. 83)

[...] o envelhecimento tem, sobretudo, uma dimensão existencial e, como todas as situações humanas modificam a relação do homem com o tempo, com o mundo e com sua própria história, revestindo-se não só de características biopsíquicas, como também sociais e culturais.

Por ser subjetiva e social, a velhice não tem um momento exato para acontecer. A percepção de se estar envelhecendo pode surgir mais cedo ou mais tarde, dependendo de como cada indivíduo reage aos sinais do próprio corpo e aos padrões socioculturais vigentes. Em geral, as pessoas começam a sentir os sinais do corpo a partir de mudanças externas, pois mesmo com os avanços científicos as transformações físicas são inevitáveis. Os cabelos ficam brancos, a pele fica enrugada e com pouca elasticidade e os músculos se atrofiam. Como processo biológico, o envelhecimento é “implacável, ativo e irreversível, causando mais vulnerabilidade do organismo às agressões externas e internas” (MORAES *et al.*, 2010, p. 68). Segundo os autores, além dos sinais externos, são observados a lentidão no processamento cognitivo, a redução da atenção, o aumento da dificuldade no resgate das informações aprendidas (memória de trabalho) e a diminuição da memória prospectiva (“lembrar-se de lembrar”) e da memória contextual (dificuldades com detalhes). Soma-se a estes fatores a chegada da menopausa para as mulheres (CALASANTI, 1996) e a diminuição da virilidade para os homens. Tal processo de deterioração do corpo provoca constrangimentos, que variam de sujeito para sujeito, os quais desenvolvem estratégias para substituir a atratividade e a virilidade diminuídas (JONES *et al.*, 2010). Para Jones *et al.* (2010) no caso dos executivos o exercício do poder pode ser encarado como um substituto viável, pois este é tido como um atributo que confere certo fascínio nos demais membros da sociedade.

O envelhecimento psicológico depende também da passagem de tempo, mas está basicamente relacionado à forma como a pessoa busca seu autoconhecimento e o sentido da vida. Envelhecer psiquicamente é amadurecer – ou seja, adquirir independência psíquica para ser capaz de modificar dos valores de vida ou adquirir consciência (para que vivemos?). O idoso atinge a sabedoria

[...] para aceitar a realidade, tolerar a dor ou a perda da independência biológica, pois seus dispositivos de segurança são cada vez mais eficazes na relação com o mundo. É a liberdade plena ou independência psíquica, pois compreende o sentido da vida (para quê)”. (MORAES *et al.*, 2010, p.70)

As representações sociais do envelhecimento nas sociedades ocidentais, apesar dos avanços na qualidade de vida dos idosos, ainda estão associadas à deterioração do corpo, ao declínio e à incapacidade. Algumas pessoas, presas nesta forma de pensar sobre essa fase da vida, acreditam que os adultos mais velhos são uma classe ultrapassada, voltada para o lazer e o não

trabalho (JAMES *et al.*, 2012). As representações associadas à decadência física e à ausência de papéis sociais surgiram com o próprio aumento no contingente de idosos a partir da segunda metade do século XIX. Essas imagens negativas associadas à velhice como uma fase de dependência e de perdas atravessaram os séculos e ainda hoje permanecem. Pesquisas realizadas em sociedades não ocidentais encontraram representações mais favoráveis da velhice e do envelhecimento. Em algumas culturas tradicionais, como a japonesa, a velhice é sinônimo de sabedoria e experiência, trazendo consigo *status* e prestígio para os indivíduos. Portanto, a partir do momento em que o processo do envelhecimento foi estudado em outros povos, verificou-se que ele é um fenômeno profundamente sociocultural (DEBERT, 2004).

As imagens associadas à velhice ao longo da história indicam os níveis de relações entre os idosos e os interesses da sociedade no que tange a seus valores centrais. Significa dizer, de acordo com Beauvoir (1990):

É o sentido que os homens conferem à sua existência, é seu sistema global de valores que define o sentido e o valor da velhice. Inversamente: através da maneira pela qual uma sociedade se comporta com seus velhos, ela desvela sem equívoco a verdade – muitas vezes cuidadosamente mascarada – de seus princípios e de seus fins (BEAUVOIR, 1990, p. 108).

As sociedades, de uma forma geral, estão buscando rever esses estereótipos associados ao envelhecimento. A partir do final do século XX, organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), têm dado ênfase à reformulação dessa representação negativa a respeito da velhice. Em 1999, a OMS instituiu o termo *envelhecimento ativo*, que pode ser definido como o “processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas” (OMS, 2002, p. 13). Em abril de 2002, foi realizada pela ONU, em Madri, a II Assembleia Mundial sobre Envelhecimento. Na ocasião, foi produzido um relatório que reafirma a relevância de promover uma abordagem positiva do envelhecimento e de superar os estereótipos, recomendando que os governos desenvolvam políticas que garantam aos idosos o direito de envelhecer com segurança, participando ativamente da vida econômica, política e social, e que tenham oportunidades iguais no mercado de trabalho (OMS, 2002). Apesar dessas recomendações e documentos, para que as diretrizes tornem-se efetivas é necessário o real compromisso dos governantes, por meio de políticas públicas, e a promoção de profundas mudanças culturais e sociais. O envelhecimento ativo significa mais que simplesmente incentivar o trabalho remunerado entre

os mais velhos. Em vez disso, levantam-se questões sociais e políticas que ajudem a reconhecer o valor do conhecimento e da experiência dos mais velhos e não tratá-los somente como encargos financeiros para a população mais jovem. A ideia é de que “as experiências vividas e os saberes acumulados são ganhos que oferecem oportunidades de realizar projetos abandonados em outras etapas e estabelecer relações mais profícuas com o mundo dos mais jovens e dos mais velhos” (DEBERT, 2004, p. 14).

Os estudos do envelhecimento são interdisciplinares, envolvendo as perspectivas biológica, psicológica e sociológica, dentre outras. A própria gerontologia (estudo do envelhecimento) é relativamente nova. A sociologia e a psicologia discutem o envelhecimento com base em três abordagens principais: a teoria do desengajamento, a teoria da atividade e a teoria da modernização (DOLL *et al.*, 2007). A teoria do desengajamento, primeira a ser elaborada sobre envelhecimento (CUMMING e HENRY, 1961), defende a felicidade dos sujeitos por meio de um “inevitável” processo de afastamento de suas atividades sociais, que pode ser por vontade própria ou não. O desengajamento é visto como necessário para a manutenção do equilíbrio do sistema social, rejuvenescendo a força de trabalho e assegurando a continuidade de novas abordagens, ideias e energias para o local de trabalho ao possibilitar a abertura de espaços para as pessoas mais jovens (SANTOS, 1990). Esta teoria recebeu inúmeras críticas, que afirmavam ser o processo de desengajamento decorrente de aspectos psicossociais e biológicos (incapacidade física), não sendo, portanto, inevitável em função da idade.

Segundo Atchley (1982; 1999), a teoria da atividade, ligada ao ajuste da aposentadoria afirma que para o processo de envelhecer ser bem sucedido os sujeitos devem manter, pelo tempo que conseguirem, todas as suas atividades presentes na meia-idade, o que incluiria o trabalho, e somente abandoná-las quando não for mais fisicamente possível executá-las. Como crítica à teoria da atividade, destaca-se seu pressuposto de que todos querem estar e ser envolvidos pela sociedade o tempo todo ao longo de sua vida (e isso não necessariamente é verdade) e que algumas pessoas podem se sentir mais felizes ao optarem por se afastarem de suas atividades (DOLL *et al.*, 2007).

O envelhecimento produtivo enfatiza a importância da participação em atividades para a manutenção da saúde e vitalidade na vida posterior, bem como para apoiar um senso de significado, propósito e valor (JAMES *et al.*, 2012). A continuidade do trabalho após o

envelhecimento está associada à melhora nas condições de saúde das pessoas. Giatti e Barreto (2003, p. 766) pesquisaram a relação entre saúde e trabalho num grupo de idosos brasileiros que viviam em regiões metropolitanas. Constataram que as “condições de saúde, especialmente as relacionadas à autonomia e mobilidade física”, são associadas de forma positiva à permanência na vida ativa em idades mais avançadas. Beauvoir (1990) afirma que uma das atitudes que a pessoa em processo de envelhecimento assume diante da proximidade da sua morte é a necessidade de afastar a inatividade, conservando, assim, o controle ativo da vida e da morte.

A teoria da modernização examina as maneiras pelas quais as mudanças sociais influenciam o espaço das pessoas mais velhas na sociedade. Concebida a partir da passagem da sociedade rural para a industrial, enfatiza a imagem do idoso, resistente a mudanças e ao moderno mundo da tecnologia, e as representações que influenciam essa imagem, mostrando que as novas tecnologias causariam um declínio no *status* destes sujeitos (DOLL *et al.*, 2007). Os teóricos desta tradição argumentam que quanto mais “modernas” as sociedades mais elas conduzem os mais velhos a uma posição periférica. Uma de suas principais críticas está em definir o que realmente é a modernização e se os conhecimentos e as experiências dos mais velhos não são necessários para seu desenvolvimento.

Percebe-se que enquanto as teorias do desengajamento e da modernização tiveram suas origens numa perspectiva estrutural e funcionalista, a teoria da atividade nasceu no interacionismo simbólico. Contudo, as três teorias citadas não concebem a velhice como produto de uma construção social e temporal, atravessada por fatores dinâmicos, multifacetados e contraditórios. Elas próprias (as teorias) retratam os valores e os princípios da sociedade e época em que foram concebidas.

Todas essas questões tratadas sobre a aposentadoria e o envelhecimento conduzem à necessidade de estudar o significado do trabalho nas identidades dos sujeitos. No caso específico desta tese, nas identidades dos executivos aposentados. Com base nessa concepção, foi elaborada a revisão teórica sobre os sentidos e os significados do trabalho, vistos como narrativas sociais disponíveis para o processo de configuração das identidades a partir da aposentadoria e da velhice.

3.3 Sentidos e significados do trabalho

O trabalho significa muitas coisas diferentes. Em um nível individual, pode ser um emprego, uma carreira ou uma vocação. Há o trabalho econômico de ganhar a vida e o trabalho social, por meio do qual as pessoas vêm para construir identidades. Nos níveis histórico e social, o trabalho é a chave para a compreensão da mudança social. No nível filosófico, o conceito de trabalho levanta questões vinculadas não só à busca da boa vida, mas também às barreiras que criamos em torno de trabalho e lazer, trabalho e família, tempo e espaço, mercado de trabalho e empregabilidade (GAMST, 1995). Parte-se de um relativo consenso de que o trabalho constitui-se num traço específico dos seres humanos, estruturando a vida em sociedade. Se, de um lado, fornece o essencial para a sobrevivência e se apresenta como fonte de identidade e possibilidade de realização, de outro, ao se apresentar como fonte de experiências humanas, proporciona alegria, exuberância e satisfação, mas também desapontamento, tristeza, angústia e desespero (MORIN, 2001; ARDICHVILI e KUCHINKE, 2009). Segundo a perspectiva construcionista, adotada nesta tese, o processo de trabalho é o principal meio pelo qual as pessoas interagem na sociedade.

Muitas questões são abarcadas pelo termo *significado do trabalho*. É devido a esse caráter polissêmico que em algumas pesquisas os termos *significado do trabalho* e *sentido do trabalho* são utilizados como sinônimos (TOLFO e PICCININI, 2007; ARDICHVILI e KUCHINKE, 2009). Contudo, a perspectiva desta tese toma-os como distintos. Os dois são, obviamente, estreitamente relacionados entre si. No entanto, as diferenças das perspectivas são relevantes para a compreensão das análises realizadas.

Entende-se por significado do trabalho o conjunto de crenças que os sujeitos concebem sobre o trabalho em si, a partir do que foi adquirido e construído via processos de socialização (ARDICHVILI e KUCHINKE, 2009). Por sua vez, na visão de Morin (2001), o sentido do trabalho pode ser definido como o significado atribuído pelo sujeito ao trabalho que realiza, suas representações e a importância que tem na sua vida, envolvendo toda uma estrutura afetiva do sujeito. O sentido é subjetivo: a maneira como o sujeito apreende e compreende o seu próprio trabalho e a sua experiência singular. Significado, aqui, refere-se a propósito e sentido, como na questão mais pessoal "Você considera que o seu trabalho faz sentido para você?" A questão procura compreender se o trabalho exercido pelo sujeito tem substância,

significado, valor e importância como experiência vivida. Pode-se perceber que significado refere-se ao coletivo e sentido é mais individual. Assim, o significado do trabalho se refere à

[...] representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador, seja individual (a identificação de seu trabalho no resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para o todo, a sociedade) (TOLFO, S. da R.; PICCININI, 2007 p. 40).

Antes de discutir o significado do trabalho na atualidade, sumarizam-se as principais transformações em seu sentido ocorridas ao longo da história.

3.3.1 Significados do trabalho ao longo da história

Até a Idade Moderna, a palavra *trabalho* tinha um sentido pejorativo e era associada a sofrimento, esforços, atividade não digna, que deveria ser realizada apenas por escravos e pessoas não livres. A etimologia da palavra *trabalho* – do latim, *tripalium*, instrumento de tortura e instrumento agrícola de colheita de cereais – está associada ao sofrimento e à transformação da natureza por meio do trabalho humano, o que reforça sua carga negativa (JACQUES, 1996). A palavra inglesa *work* (trabalho) vem de *wergon*, que significa “fazer” (*to do, to act*) (GAMST, 1995). Esta variação na etimologia da palavra pode estar vinculada à mudança do significado a partir da Reforma Protestante, em que passam a ser valorizados os aspectos positivos do trabalho.

Na Grécia antiga, o trabalho manual era tido como motivo de vergonha, somente devendo ser realizado pelos escravos, pois os homens livres deviam dedicar-se à contemplação e à prática da política, atividades consideradas mais nobres. No sistema feudal, o significado do trabalho era associado à dominação e à servidão, pois quem trabalhava não era o proprietário da terra. Durante o período medieval, sob a égide da Igreja Católica, o trabalho era visto como uma obrigação que tinha como único objetivo assegurar a sobrevivência dos “servos do senhor”, sendo valorizado apenas o suficiente para afastar a preguiça e restaurar a pureza da mente (BENDASSOLLI, 2006). Arendt (2000) considera que existe um viés projetado na concepção grega de trabalho. Segundo a autora, falar que o trabalho foi desprezado porque era destinado aos escravos é um mal entendido, pois os gregos sentiam que era necessário ter escravos por causa da natureza de todas as ocupações servis que atendiam às necessidades da vida.

O aspecto positivo associado ao trabalho, que passa a ser visto como uma das atividades humanas mais valorizadas socialmente a partir dos séculos XVIII e XIX, decorre da consolidação do sistema capitalista de produção. Arendt (2000, p. 113) ressalta que o trabalho, tido como uma atividade negativa e desprezível, passou a ser altamente valorizado

[...] quando Locke descobriu que é a fonte de toda a propriedade; prosseguiu quando Adam Smith afirmou que era fonte de toda a riqueza, e atingiu seu clímax em Marx quando o trabalho passou a ser origem de toda a produtividade e a expressão da própria humanidade do homem.

Apesar de reconhecer a importância da obra de Marx para a conotação positiva associada ao trabalho, Arendt (2000) discorda da concepção ontológica dada por ele ao trabalho. Para Marx (1983), o trabalho é tido como categoria fundante, ao conferir a qualificação de humano² ao indivíduo. Pois é por meio do trabalho que o indivíduo se desenvolve socialmente.³ Para Arendt (2000), o trabalho é uma atividade que o ser humano impôs-se como condição para suprir sua existência, juntamente com o *labor* e a ação. Ele não é da essência do homem.

No período compreendido entre a Idade Média e o Renascimento, com o aumento da urbanização e o crescimento do trabalho livre, ocorreram a ressignificação do saber-fazer e a valorização do trabalho artesanal e artístico, principalmente da pintura, da escultura e da arquitetura. O trabalho artesanal passou, então, a ser associado à capacidade de revelar a verdadeira essência do homem (BENDASSOLLI, 2006). O significado positivo do trabalho também foi amplamente promovido pela Reforma Protestante, que legitimou a obtenção da riqueza e do lucro, este último condenado pela Igreja Católica. Dessa forma, a noção de trabalho foi incorporada a de vocação. Com isso, o trabalho passou a ser motivo de orgulho e de sacrifício, um fim absoluto em si mesmo, já que Deus o abençoava quando bem sucedido (WEBER, 2002). O trabalho, que antes era considerado indigno, passa a ser exaltado como a real possibilidade de se “vencer na vida”. Tal perspectiva desempenhou papel preponderante para sustentar a ideologia capitalista.

²“Pressupomos o trabalho em uma forma que caracteriza como exclusivamente humano”. (MARX, 1983 p. 197)

³“(...) o homem — por mais que seja um indivíduo particular, e justamente é sua particularidade que faz dele um indivíduo e um ser social individual efetivo — é da mesma medida, a totalidade, a totalidade ideal.” (MARX, 1983, p. 16)

Bendassolli (2006), ao analisar os significados do trabalho, destaca que atualmente coexistem várias abordagens sobre o tema. No campo político, é destacada a dimensão socioeconômica do trabalho, visto como emprego e pautado nas ideias de direito e dever público. No campo da sociologia do trabalho, são encontradas duas vertentes: a primeira, de origem marxista, defende a centralidade do trabalho na vida dos sujeitos e destaca o homem produção; a segunda, seguindo uma corrente “pós-moderna”, enfatiza o fim do trabalho, destacando o consumo como novo dispositivo de poder. No campo da psicologia, são destacadas a abordagem do interacionismo simbólico, que vê o sentido do trabalho como uma construção social e individual; a visão positivista da psicologia do trabalho, decorrente do movimento das relações humanas; e a psicodinâmica, que foca a transformação do ser humano e seu engajamento na ação social e política. No campo organizacional, Bendassolli (2006) destaca o discurso gerencialista, que não vê o trabalho como um emprego, mas como uma carreira sob a ótica individualista. No âmbito sociológico, as abordagens se dividem em dois grandes grupos. O primeiro é composto de teorias que defendem a perda da centralidade do trabalho na vida das pessoas. A centralidade do trabalho é entendida como a importância que trabalho tem na vida dos indivíduos em um dado momento de sua história pessoal (ANTUNES, 1997). Para o segundo grupo, o trabalho ainda é tido como valor central no reconhecimento do papel social dos indivíduos e correlaciona as posições que eles ocupam na sociedade com a identidade profissional de cada um. A primeira corrente é defendida por autores, não marxianos, como Gorz (1982), Habermas (1987) e Offe (1989), que pautam sua argumentação na emergência de outras formas de organização do processo de trabalho e da sua flexibilização.

Para Habermas (1987), o trabalho deixou de ser uma categoria central na análise sociológica, e esse deslocamento cedeu espaço para o que ele denominou “esfera comunicativa”. Esta dimensão do mundo da vida seria o *locus* da produção da intersubjetividade humana e da constituição da identidade dos sujeitos individuais e coletivos. Segundo Offe (1989), as recentes transformações no mundo do trabalho provocam rompimento na unidade e homogeneidade deste campo. A definição de “trabalho produtivo”, para Offe (1989), é restrita à dependência com relação ao salário; à subordinação ao controle da administração; ao risco de interrupção no recebimento dos salários; à homogeneização da força de trabalho por meio de associações de classe; e ao orgulho coletivo de que “só o trabalho produz riqueza”. Neste sentido, o autor considera que o trabalho no setor de serviços diferencia-se do trabalho

produtivo (industrial) pela falta de um "critério de eficiência econômica" claro e indiscutível, do qual se poderiam deduzir estrategicamente o tipo e a qualidade e o lugar e o tempo do trabalho "conveniente" (OFFE, 1989, p. 179). Assim, como a produção de bens e serviços possui racionalidades distintas, o argumento do autor é de que não se pode mais falar de trabalho. Uma das críticas feitas a Offe (1989) é de que ele considera como trabalho produtivo apenas aquele que é caracterizado pela racionalidade taylorista e fordista de controle e organização do trabalho, excluindo-se, além da produção de serviços, a produção artesanal e demais setores industriais que não se enquadram nessa lógica.

Para Gorz (1982, p. 87), diante da incapacidade de a classe proletária assumir o controle dos meios de produção e de romper a lógica capitalista, o trabalho perde a sua centralidade ao transformar-se em um "espaço de relações estruturalmente despolitizadas". A principal tese de Gorz (1982) é a crise do movimento operário e do marxismo decorrente da abolição do trabalho. Quando o autor trata do desaparecimento do trabalho está se referindo ao trabalho mensurável, que produz bens e que pode ser vendido no mercado de trabalho. Portanto, da mesma forma que Offe (1989), Gorz (1982) se refere ao trabalho como emprego, o que os conduz a identificarem a crise no emprego formal como a crise no trabalho.

Em defesa da centralidade do trabalho e seguindo a concepção de Marx sobre o trabalho, Antunes (2000) retoma a discussão das formulações divergentes de Lukács e Habermas sobre o assunto. Segundo o autor, para Lukács o trabalho é o responsável por aquilo que dá fundamento ao ser, considerando-o como momento de toda liberdade, que se configura como *protoforma* (categoria fundante) da práxis social, conjuntamente com as interações com a natureza. Lukács supõe a "interação entre seres sociais, como práxis interativa e intersubjetiva, mas que se constituem como complexos que ocorrem a partir do trabalho em sua forma primeira" (ANTUNES, 2000, p. 146).

Antunes (1997, 2000) defende uma polissemia do trabalho, cuja face mais aparente é o desenho multifacetado decorrente das transformações ocorridas no mundo do trabalho nos últimos tempos. Tais transformações podem ser assim exemplificadas: redução do número de trabalhadores industriais do sistema taylorista-fordista, aumento de trabalhadores do setor de serviços submetidos à lógica da flexibilidade-toyotizada, inserção de mulheres em trabalhos precarizados, exclusão de idosos (pessoas com mais de 50 anos) do mercado de trabalho,

presença de um trabalhador mais flexível e polivalente, transnacionalidade, trabalho virtual, barreiras encontradas pelos jovens na sua entrada no mercado de trabalho e fim do *Welfare State*. Como consequência, a classe trabalhadora também passou por mudanças, não tendo mais a mesma configuração de meados do século passado. Ainda assim o trabalho é visto como fator estruturante da vida social.

Antunes (1997, 2000) refere-se à classe trabalhadora como constituída por todos os assalariados, homens e mulheres, que vivem da venda de sua força de trabalho – ou seja, a *classe que vive do trabalho*. Nesta definição de classe trabalhadora não estão incluídos os gerentes, pois estes detêm “papel de controle no processo de trabalho, de valorização e reprodução do capital no interior das empresas” (ANTUNES, 2000, p. 104). Contudo, destaca-se a situação ambígua vivida pelo gerente no ambiente de trabalho, uma vez que ele representa os interesses do capital, mas também é assalariado e vive da venda de sua força de trabalho.

Bendassolli (2006) ressalta que simplesmente dizer que o trabalho está morto ou que ele é o valor central na sociedade não é suficiente para explicar o papel e o *status* do trabalho na atualidade. O autor afirma que, apesar de aparentemente discordantes, todas as teorias, mesmo as contrárias à centralidade, das variadas vertentes fazem uma associação mais forte ou mais fraca entre trabalho e identidade. Essa ligação vem da tradição que vincula o papel dos indivíduos na sociedade à constituição de sua identidade (JACQUES, 1996). Segundo a autora, estes estudos iniciaram com Goffman e outros autores do Interacionismo Simbólico, que preconizaram os vários papéis sociais representativos do eu, destacando nas sociedades ocidentais o papel de trabalhador. Para Jacques (1996), a identidade de trabalhador inicia-se na infância, por meio dos modelos dos adultos, e concretiza-se na real inserção no mundo do trabalho. Na vida adulta, os indivíduos são levados a se descreverem pelo trabalho em decorrência de como foram socializados e do regime econômico burguês a que pertencem (BENDASSOLLI, 2006). Arendt (2000), ao destacar o *homo faber*, ressalta que o sujeito, quando diz “quem é”, é conduzido por sua linguagem a dizer “o que ele é”. Essa relevância do papel de trabalhador em relação aos demais é em função de que este é o

[...] papel social ao qual se agregam outras qualificações exigidas pelo exercício laboral que se substantivam e se presentificam, constituindo-se em atributos definitórios do eu (honestidade, força, bravura, atividade, etc.) e inclusos na representação do “eu sou trabalhador” (JACQUES, 1996 p. 22).

Em estudo realizado pelo Meaning of Work International Research Team (MOW) em diversos países, foram encontrados resultados que apontaram que o sentido da atividade de trabalho não é único, assumindo desde um aspecto de neutralidade até a total centralidade na identidade pessoal e social dos sujeitos (MORIN, TONELLI e PLIOPAS, 2007). As autoras, em pesquisa com jovens gerentes estudantes do curso de especialização em administração, encontraram que para este grupo o trabalho é considerado central. Este resultado já era esperado, uma vez que são estudantes e pretendem alcançar altos postos gerenciais nas empresas em que trabalham. Para este grupo, o sentido do trabalho estava associado à percepção de sua contribuição como única e criativa e ao senso de responsabilidade, conduzindo à satisfação pessoal. Para os gerentes da França e do Quebec, um trabalho que faz sentido é aquele que deve ser realizado de modo eficiente, conduzindo a um resultado útil: proporcionar realização, prazer e satisfação, ser ético e socialmente responsável, propiciar o encontro com as pessoas e o desenvolvimento de laços afetivos, garantir segurança e possibilitar a autonomia, além de manter as pessoas ocupadas, evitando o vazio e a ansiedade (MORIN, 2001). Reforça-se, assim, que o sentido do trabalho é diretamente influenciado pela organização do trabalho, enquanto o significado está atrelado às narrativas sociais proferidas em determinado tempo e espaço.

3.3.2 Narrativas sociais sobre o trabalho

Segundo Gergen (1997), os processos individuais e sociais são linguisticamente sustentados a partir da elaboração de uma narrativa bem formada, que aparentemente constitui a “verdade”. Narrativas são recursos conversacionais, histórico e culturalmente situados, estabelecidos nos consensos sociais e na interação entre as pessoas. As estruturas narrativas e suas convenções formam e organizam o senso de coerência e de diretriz da vida humana. Essas narrativas são a base do nosso senso de verdade, daquilo que consideramos certo ou errado, das nossas ações cotidianas. Os direcionamentos presentes nas narrativas vão construindo nosso senso de realidade e de identidade (GERGEN, 1994, 1997; RHODES e BROWN, 2005).

No atual contexto ocidental, qual é o *status* que o trabalho ocupa enquanto narrativa social? Entendendo a identidade como uma narrativa individual que o sujeito constrói sobre si mesmo, mas que depende também das narrativas sociais, Bendassolli (2006) assegura que o trabalho não é mais uma narrativa social central no Ocidente. Contudo, não foi decretado o seu fim. Para o autor, a centralidade do trabalho está abalada, porém o seu valor e a sua importância não podem ser descartados, pois este ainda é capaz de proporcionar renda, posição social, criatividade e atividade, organizar o cotidiano, estruturar as relações com o tempo livre e favorecer a interação e o engajamento social (SANTOS, 1990).

Então, qual é a narrativa social predominante na atualidade? Nenhuma. (BENDASSOLLI, 2006). Cada uma dessas narrativas sociais dá origem a um *ethos*. Bendassolli (2006) defende a tese da coexistência de cinco *ethé*: moral-disciplinar, romântico-expressivo, instrumental, consumista e gerencialista. O *ethos* moral-disciplinar é centrado no dever moral de trabalhar com resíduos oriundos da ética protestante. O *ethos* romântico-expressivo realça a capacidade de o trabalho revelar a verdadeira essência humana, pela maestria da obra oriundo da valorização do trabalho do artesão, demonstrando seu valor intrínseco. O *ethos* instrumental ressalta o trabalho como uma relação de troca, em que os valores presentes são a renda, a meritocracia e o *status* alcançado, na ótica capitalista. Para o *ethos* consumista, o trabalho é tido como meio para alcançar a satisfação, maximizando o prazer e minimizando a frustração. O *ethos* gerencialista está vinculado ao discurso gerencial presente na literatura e na mídia, redirecionando o sentido do trabalho para a carreira e as características individuais dos sujeitos. Cada um dos *ethé* age como uma rede de crenças associadas ao significado e ao valor do trabalho e compreende “vocabulários nos quais as narrativas identitárias podem se basear” (BENDASSOLLI, 2006, p. 222).

Independente do *ethos* predominante em determinada cultura, época ou grupo de indivíduos, na perspectiva individual o trabalho ainda é fonte de reconhecimento social e de organização de rotinas diárias. Contudo, isso não significa “centralidade ou valor intrínseco ao trabalho: significa que os indivíduos a ele recorrem para não desaparecerem socialmente” (BENDASSOLLI, 2006, p. 210). Concomitantemente, principalmente no *ethos* instrumental e no gerencialista, o autor acrescenta que o trabalho possibilita a obtenção de *status*, uma vez que acredita-se que aqueles indivíduos que ocupam lugar de destaque nas organizações,

recebendo bons salários e residindo em bairros considerados “nobres”, são socialmente mais reconhecidos.

Bendassolli (2006, p. 222) aponta o problema de sustentação dos *ethé* na atualidade, uma vez que os seres humanos vivem um contexto de “rareamento institucional”. Segundo o autor, o *ethos* ontológico do trabalho era sustentado pela Igreja, pelo Estado e pela Empresa, instituições tidas como fortemente responsáveis pela ação da socialização. Entretanto, na atualidade a desmontagem da ontologia do trabalho é decorrente da falência do “modelo moderno de arranjar o agregado indivíduo-sociedade-estado”, associado ao fim das grandes narrativas sociais da Idade Moderna. Conseqüentemente, os sujeitos são expostos a todos estes *ethé* e circulam por um ou mais de um deles em seu processo de construção de identidade, causando confusão e ansiedade para uma grande parcela deles, conduzindo ao que Bendassolli (2006) nomeia de “insegurança ontológica”. Essa “insegurança ontológica” também é sentida pelos sujeitos que possuem mais de sessenta anos e que vivenciaram suas primeiras socializações em uma época em que o trabalho ainda era uma narrativa social central e na atualidade estão passando pela experiência da aposentadoria, que pode ou não ser associada ao não trabalho. Esta é a situação em que se encontram os gerentes executivos aposentados que foram investigados.

No próximo item, tecem-se as considerações sobre o posicionamento ontológico e epistemológico adotado no desenvolvimento desta tese.

4. POSICIONAMENTO ONTOLÓGICO E EPISTEMOLÓGICO

Esta tese assume a perspectiva construcionista de que os significados do mundo social são construídos e modificados a partir da interação humana e dos resultados de um desenvolvimento histórico e cultural (BERGER e LUCKMANN, 2002). Segundo esta perspectiva, para se compreender a realidade é necessário entender os significados do mundo que o constituem. Logo, o pesquisador precisa elucidar o processo de construção dos significados e esclarecer o que e como esses significados são apropriados no discurso e na ação dos sujeitos estudados (SCHWANT, 2006). Neste capítulo, destacam-se as características essenciais do construcionismo, a partir de autores clássicos como Berger e Luckmann (2002) e Gergen (1985, 1994, 1997), e a forma como elas podem ser usadas nos estudos sobre identidade e aposentadoria.

A investigação qualitativa, surgida no movimento reformista do início da década de 1970, é entendida como um campo para a crítica científica social, e não apenas um tipo de metodologia ou teoria social (SCHWANDT, 2006). Diferentes epistemologias se apresentam como alternativas para a realização da investigação qualitativa, tais como o interpretativismo, a hermenêutica e o construcionismo social.

O interpretativismo e a hermenêutica tiveram sua origem no final do século XIX e no início do século XX. Como uma reação ao positivismo, enfatizavam as diferenças fundamentais entre ciências humanas e ciências naturais. Para os interpretativistas, a ação humana difere dos objetos físicos, pois é inerentemente significativa. Em linhas gerais, para encontrar o significado de uma ação é necessário que se compreenda de um modo específico o que os sujeitos estão fazendo. Sobre tal modo de compreensão é que se encontra a diferença entre o interpretativismo e a hermenêutica filosófica. Segundo Schwandt (2006, p. 198), “a hermenêutica filosófica sustenta que a compreensão não é, em primeiro lugar, uma tarefa controlada por procedimentos ou por regras, mas, sim, justamente, uma condição do ser humano. A compreensão é a interpretação”. Assim, o significado é negociado entre os atores sociais e os investigadores no ato da interpretação, e não apenas descoberto.

O construcionismo, como uma proposta teórico-metodológica oriunda da psicologia social, coloca o conhecimento no meio dos processos de interação social. Portanto, é um enfoque

que, segundo Gergen (1985, 1994) e Spink (2004), propõe-se ao desafio de transcender o dualismo tradicional sujeito-objeto, a partir de uma nova estrutura de análise baseada em uma teoria alternativa do funcionamento e dos potenciais das ciências humanas e sociais. Para estes autores, o construcionismo ocupa-se da apreensão dos processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam e/ou compreendem o mundo em que vivem, incluindo sua própria ação. Conseqüentemente, os estudos que se fundamentam nos seus pressupostos epistemológicos e ontológicos deslocam o seu foco de análise das estruturas sociais e mentais concebidas *a priori* pelo pesquisador para a compreensão do sentido das ações e práticas sociais (GERGEN e THATCHENKERY, 2004).

Existem muitas controvérsias sobre a definição e a origem da expressão *construcionismo*. Para Gergen (1994, 1997), seu surgimento está relacionado ao próprio desenvolvimento da ciência. O autor aponta que o construcionismo originou-se como um movimento de resposta às críticas sociais, ideológicas e retórico-literárias feitas à própria ciência. As críticas sociais, vindas primeiramente de Mannheim e depois de Weber e Marx, enfatizavam o conhecimento como sendo produzido em um contexto sócio-histórico. Por seu turno, as críticas ideológicas, vindas de Adorno, Horkheimer e seguidores, ressaltavam a impossibilidade da neutralidade e objetividade científica, uma vez que a ciência é comprometida com grupos sociais específicos. Por fim, as críticas literárias destacavam que as explicações científicas estavam enquadradas em regras literárias que a faziam perder a autonomia da própria descrição, ou seja, seu *status* ontológico.

Tais críticas, ao explicitarem o caráter comprometido da ciência com a sua perspectiva sócio-histórica e ao enfraquecerem a visão descritiva-objetiva em que a linguagem retrata a realidade, acabaram por redimensionar as teorias científicas (GERGEN, 1997). Para o autor, essas são as bases do nascimento do construcionismo. Pode-se afirmar que o construcionismo busca a superação da dicotomia epistemológica realismo-subjetivismo, construída por pesquisadores ao longo da consolidação dos paradigmas positivista e idealista.

Burr (1995) afirma que não existe uma definição única para o construcionismo, pois os autores considerados construcionistas divergem em alguns pontos e têm entre si apenas uma “semelhança familiar”. Por sua própria natureza, o construcionismo não poderia gerar um definição unitária, devido ao fato de que todo conhecimento é construído socialmente. Essas

correntes e definições são diferentes umas das outras, podendo-se até falar em um construcionismo forte e em um construcionismo fraco (SCHWANT, 2006). No sentido geral, existe consenso entre os autores de que o construcionismo gira em torno de quatro pressupostos básicos (GERGEN, 1994, 1997; BURR, 1995):

a) Postura crítica tomada em relação ao conhecimento como certo – o mundo não se apresenta objetivamente para o observador, mas é conhecido por meio da experiência humana, que é fortemente influenciada pela linguagem.

b) Processo histórico e especificidade cultural – as categorias de linguagem utilizadas para classificar as coisas emergem da interação social em um grupo de pessoas em determinado tempo e determinado lugar. Categorias de compreensão, então, são situacionais.

c) Conhecimento sustentado por um processo social – como a realidade é entendida em um dado momento, o conhecimento é determinado pelas convenções de comunicação em vigor nessa época. A estabilidade da vida social determina como o nosso conhecimento concreto parece ser.

d) Conhecimento e a ação social caminhando juntos – a realidade é socialmente construída por padrões de comportamento de comunicação interligados. Em um grupo social ou cultural, a realidade é definida não tanto pelos atos individuais, mas por padrões complexos e organizados de ações em curso.

Ao sistematizarem os princípios do construcionismo, Brito *et al.* (2010) fundamentados em, Burr (1995), Gergen (1997) e Spink (2004) afirmam que a referida abordagem tem uma série de implicações que se destacam:

a) Nenhum objeto existe independente do processo de produção do sentido. Portanto, sujeito e objeto são construções sociais que incluem formas de objetivação e subjetivação humanas.

b) A deferência dessa postura implica aceitar que ocorre um movimento pendular que desloca a origem do conhecimento ora para o mundo externo, ora para o interno. Ou seja, há uma disparidade entre interno-subjetivo-mente e externo-objetivo-mundo.

c) Neste particular, a formação discursiva não pode ser abordada como uma entidade separada da prática e da vida social. A linguagem não se limita à função denotativa dos objetos, situações ou estados, mas, ao contrário, possui uma função performática na formação discursiva, que deve ser considerada, nessa perspectiva, uma prática social em si, com características próprias e consequências reais. As pessoas usam a linguagem para criarem

significados sobre suas experiências. O modo como cada sujeito usa a linguagem para definir seu mundo tem consequências na maneira como ele pensa, sente e se comporta nesse mundo.

d) Necessariamente, o construcionismo não pode ser tomado como sinônimo de relativismo, mas, sim, um convite ao exame e ao entendimento das convenções e normas, como algo socialmente situado e passível de reconstrução.

e) Ao considerar o conhecimento da realidade como algo socialmente construído, naturalmente, pressupõe-se que os métodos produzem, antes de tudo, versões sobre o mundo que, dependendo do contexto de sua produção e do momento sócio-histórico, podem ter maior ou menor poder de persuasão.

f) Ao conceber o conhecimento como uma construção social que se estrutura na interface de contextos sócio-históricos de curto, médio e longo tempo, o construcionismo procura desvendar os sentidos atribuídos às experiências que derivam de contextos marcados por diferentes temporalidades.

Dois autores considerados centrais para o construcionismo são Peter Berger e Thomas Luckmann (2002), os quais conceberam a realidade como uma construção social, em 1966, ao publicarem seu livro clássico, *A construção Social da Realidade*. A principal inspiração para Berger e Luckmann foi a fenomenologia mediada pelo austríaco Alfred Schutz, que na década de 1930 tornou-se fortemente influenciado por Edmund Husserl. Berger e Luckmann (2002) declaram que o “conhecimento” de senso comum, ao invés das “ideias”, deve ser o foco central para a sociologia do conhecimento. É precisamente esse “conhecimento” que constitui o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade pode existir. A sociologia do conhecimento, portanto, deve preocupar-se com a construção social da realidade. Para esses autores, a relação entre o homem (produtor) e a realidade (produto) é dialética. A realidade é socialmente construída a partir do senso comum. Realidade e homem atuam um sobre o outro de forma dialética. Esses significados se tornam verdades objetivas por três mecanismos: a tipificação, a institucionalização e a socialização. Os autores apresentam a ideia de que há um mundo institucional originário das ações repetidas com frequência que se lançam em um padrão habitual. Qualquer ação que se repete com frequência transforma-se em um padrão que pode ser reproduzido com economia de esforço; ou seja, é apreendida como ação padrão (habitual). Esse processo de habitualização precede qualquer institucionalização, que ocorre sempre que há uma tipificação recíproca das ações habituais por tipo de atores.

Berger e Luckmann (2002) afirmam que a formação de hábitos e rotinas, a habitualização, acontece continuamente no agir humano. Todo o tempo, as pessoas desenvolvem hábitos, por meio dos quais, de certa maneira, podem agir repetidamente em situações semelhantes. Berger e Luckmann (2002, p. 72) descrevem a institucionalização como "tipificação recíproca de ações habitualizadas". Por meio da institucionalização, as pessoas estão sujeitas ao controle social. Essa tipificação vai naturalmente variar entre diferentes culturas e sociedades. Criam-se dentro das relações sociais, todo o tempo, novos hábitos e rotinas nas ações, bem como novas categorias na observação de outras pessoas e suas ações. A institucionalização ocorre, por exemplo, na forma de religião, família, sistemas legais, esportes, sistemas escolares e cuidados de saúde. Estes hábitos, originalmente criados por pessoas, podem começar a ser percebidos como algo externo, objetivo e dado. Isto é, ocorrem também uma externalização e uma objetivação.

É por meio da externalização que se produz um mundo objetivo. O ser humano objetiva este mundo por intermédio da linguagem e do aparato cognitivo baseado na linguagem, que são internalizados novamente como verdades objetivamente válidas no curso da socialização. Conhecimento sobre a sociedade é, portanto, uma realização no duplo sentido da palavra, no sentido de apreender a realidade social objetivada e no sentido de produzir continuamente tal realidade. Este conhecimento é transmitido não só entre os indivíduos em sociedade em determinado período de tempo, mas também ao longo do tempo entre as gerações, que é como as tradições surgem. Mais especificamente, as experiências e os conhecimentos são armazenados como camadas de memória entre os indivíduos. A linguagem, por meio de sua transferência intersubjetiva de sentido, é um meio importante para essa sedimentação coletiva. A transferência do significado institucional é feita especialmente por tipificações – por exemplo, professor e aluno – e por aparelhos especiais de controle. Rituais e símbolos de diversos tipos são utilizados como portadores de institucionalização sedimentada. Os sedimentos do conhecimento em uma sociedade são legitimadas, mas essas legitimações podem diferir de tempos a tempos (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Em suma, sendo o indivíduo “produto e produtor social”, por meio da socialização os sujeitos constroem identidades que os transforma por movimentos de externalização e interiorização (refere-se ao processo por meio do qual o sujeito aprende novas formas de ação ou se socializa). Os indivíduos instituem essa realidade, que passa a ser dotada de uma legalidade

própria e reificada; passa a ser coberta por um manto da verdade. A reificação é a apreensão dos fenômenos humanos como se fossem coisas, como se fossem fatos da natureza, resultados de leis cósmicas ou manifestações da vontade divina (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Apesar de Berger e Luckmann serem considerados centrais, o Construcionismo em sua forma moderna não começou com eles. Para Newton, Deetz e Reed (2011), eles se embasaram na fenomenologia. De acordo com a tradição fenomenológica com a qual trabalharam, eles não tiveram a intenção de voltar para o debate subjetivo/objetivo, mas de mostrar como algo particular já criado assume configurações relacionais e institucionaliza-se como uma ocorrência natural. Como fenomenólogos, a preocupação com o mundo externo não foi prejudicada e nem ignorada, mas sim reforçada, por descrever os processos sociais de formação do conhecimento e deformação em relação a ele (NEWTON, DEETZ e REED, 2011).

Outro autor central no construcionismo é o psicólogo social americano Kenneth Gergen. Gergen (1985, 1994, 1997) enfatiza a importância da linguagem e sua obra é influenciada por autores como Gadamer, Kuhn e Rorty. Para Gergen (1994, 1997), o conhecimento nunca é abstrato, objetivo e absoluto, mas sempre concreto, situado e amarrado à prática humana. Não há verdade; apenas verdades locais. Gergen (1994) defende que, através dos séculos, a cultura ocidental colocou o indivíduo no centro do conhecimento. No entanto, a importância do indivíduo torna-se diminuída se, em vez disso, considerar conceitos individualizados como processos discursivos. Se as pessoas são dependentes de outras para práticas discursivas, são obrigadas a transferir a concepção do indivíduo como centro do conhecimento humano a um entendimento que centraliza as relações sociais desenvolvidas na linguagem. Este é o fundamento básico da epistemologia construcionista. O tema principal das explicações construcionistas de Gergen (1994) sobre o autoconhecimento é que a narrativa sobre o eu assume uma posição central. Assim, o autor reage contra as noções individualistas de autoconceito como existentes em função das estruturas cognitivas e explica o autoconceito como uma narrativa que o indivíduo faz sobre si e que ganha significado dentro da esfera de relacionamento. Este ponto de vista relacional sugere que a autoconcepção do ser humano não é desenvolvida de forma independente, mas, sim, um produto interdependente de sua contínua participação na vida social.

Nesta vertente do construcionismo decorrente da psicologia social, Spink e Frezza (2004) afirmam que o foco de análise é o momento de interação nos processos de produção de sentido do cotidiano. Portanto, a ênfase recai na maneira como as pessoas percebem sua realidade. As autoras ressaltam a necessidade do estranhamento do pesquisador para a adoção plena da perspectiva construcionista, possibilitando a compreensão do que não está aparente, do que é subjetivo. Esta postura coaduna com a de Rey (2002) de que não é possível acessar diretamente as informações (muitas vezes, ocultas) a não ser por meio dos sujeitos, nos quais a subjetividade se mostra constituída de forma diferenciada neles e em sua personalidade, bem como em seus diferentes espaços sociais de atuação. É nesta intersecção individual e social que os desafios sobre a investigação da subjetividade ficam maiores, não sendo factível, segundo o autor, pensar na exclusão dos processos individuais e sociais em uma pesquisa, uma vez que formam a constituição subjetiva do indivíduo e de sua sociedade.

O construcionismo defendido por Gergen (1985, 1994, 1997) e outros estudiosos da psicologia social não deve ser confundido com o construtivismo de Piaget e da psicologia do desenvolvimento, que trata das estruturas cognitivas que as pessoas elaboram no decorrer de seu desenvolvimento psicológico (ARENDETT, 2003). Uma das principais diferenças é que o construtivismo é voltado a uma tradição individualista, buscando os processos intrínsecos ao sujeito, enquanto o construcionismo resalta as origens sociais do conhecimento, enfatizando os processos microssociais (GERGEN, 1994, 1997). Fuller e Loogma (2009) acrescentam que a diferenciação entre os “quase vizinhos” é decorrente do fato de o foco do construcionismo estar na intersubjetividade, permitindo uma reflexão metodológica sobre como, com que legitimidade e em que situação social o conhecimento é produzido.

A abordagem construtivista mantém a dualidade sujeito-objeto e apresenta o fato de que o processo de construção tem lugar na mente do indivíduo, por meio do processo de socialização. O indivíduo continua a ser um observador externo, que internaliza o conhecimento sobre o mundo como uma realidade externa. A mente é como um espelho da realidade, e o *habitus* individual é uma construção social. Este *habitus* representa um “mapa da realidade”, construído pelo indivíduo durante interações sociais, e não a realidade em si. Este processo de internalização ocorre na mente do indivíduo durante o contato com as estruturas sociais que o indivíduo pertence e “é influenciado pelas relações sociais do indivíduo” (GERGEN, 1994, p. 60).

Com base na perspectiva construcionista, nunca se pode saber o que é universalmente verdadeiro ou falso, o que é bom ou ruim, o que é certo ou errado. Mas apenas se conhecem histórias sobre a falsidade, a verdade, o bem, o mal, o certo e o errado. Então, abandona-se a ideia construtivista segundo a qual a mente do indivíduo representa um espelho da realidade. O construcionismo se concentra nas relações e defende o papel do indivíduo na construção de realidades. Não está interessado na elaboração de um mapa perfeito da realidade, mas em capturar os processos pelos quais os mapas são construídos e negociados entre os indivíduos e se afinam com os mapas individuais, porque neste processo de construção o mais importante é: "a multiplicidade das formas que o mundo pode ser construído" (GERGEN, 1994, p. 82).

Contudo, apesar das distinções, as duas principais semelhanças das abordagens são (GERGEN, 1994):

a) o foco no conhecimento socialmente construído, em que ambas colocam em xeque a garantia fundacional para a ciência empírica; e

b) a crítica à vertente que considera a mente do ser humano como um reflexo de um mundo independente, gerando o questionamento sobre a construção do conhecimento apenas por meio da observação.

Feitas as devidas diferenciações, trata-se, agora, de apontar algumas críticas relativas ao construcionismo social ao longo do tempo. As principais estão voltadas a questões como a omissão da sociedade – como sendo constituída por humanos e não humanos –, o relativismo e o reducionismo linguístico (PECI e ALCADIPANI, 2004, SPINK e FREZZA, 2004). Sobre a questão de humanos e não humanos, Peci e Alcadipani (2004) recomendam balancear as análises da sociedade considerando as duas dimensões, uma vez que ambas possuem a capacidade de executar ações. No que tange ao relativismo, Spink e Frezza (2004) evidenciam o fato de que para o construcionismo toda crença em relação a um fenômeno é igualmente aceitável. Por fim, no que se refere ao reducionismo linguístico, a abordagem construcionista enfatiza que “algo” alcança o *status* de objeto por meio do processo de construção linguístico-conceitual, tendo como consequência a centralidade da linguagem.

A despeito das críticas feitas, Meckler e Baillie (2003) apontam que só porque as teorias administrativas são socialmente construídas e sujeitas à contínua estruturação isso não

significa dizer que não consigam falar corretamente sobre os fenômenos; ou seja, elas também são compatíveis com a sua “verdade e objetividade” científica. O que não pode ser esquecido é que a busca da “verdade e da objetividade” nas ciências sociais aplicadas segue caminhos distintos daqueles estabelecidos como verdade para as ciências naturais, que primam pelo positivismo. Assim, as críticas dirigidas ao construcionismo não o invalidam como abordagem teórica.

A aplicação do adjetivo "social" a todos os construcionistas pode confundir a preocupação com a institucionalização e a naturalização com o processo de formação do conhecimento como um aspecto pré-subjetivo/pré-objetivo ao longo da vida. Hosking (2011) considera o construcionismo relacional como uma melhor concepção e ressalta que "relacional" tem de ser entendido não como relações simplesmente humanas, mas como o aspecto relacional infinito de todas as criaturas encontradas no mundo. A partir de uma perspectiva construcionista relacional, a experiência de qualquer criatura é o produto de uma maneira particular de se deparar com o mundo. A ideia de dualismo no mundo requer uma abstração a partir desta relação de coconstituição, a abstração para o desenvolvimento contínuo da experiência para desmontar o mundo e perguntar o que é objetivo e subjetivo (NEWTON, DEETZ e REED, 2011). A orientação construcionista relacional chama a atenção para as racionalidades (como formas de vida) que são suportadas numa construção dialógica. Essa construção dialógica está intimamente relacionada com a visão de mundo "participativa", na qual a participação é vista como uma forma relacional do ser e do saber (HOSKING, 2011).

Diante do exposto, pode-se afirmar que as concepções sobre o construcionismo variam muito. Contudo, percebem-se quatro dimensões centrais nas investigações sob a ótica do construcionismo: crítica, social, epistemológica e ontológica. A dimensão crítica significa impugnar o que tem sido comumente considerado como autoevidente e natural e, em vez disso, mostrar que este é socialmente construído. Juventude ou velhice podem servir de exemplos. A dimensão social significa que as práticas sociais são, em certo sentido, produzidas e reproduzidas por significados compartilhados e convenções e, portanto, socialmente construídas. A dimensão epistemológica significa, como o próprio nome indica, que o conhecimento é socialmente construído. Na dimensão ontológica, a própria realidade é uma construção relacional.

No próximo capítulo apresentam-se os caminhos metodológicos seguidos nesta tese, detalhando a seleção dos sujeitos, o perfil dos participantes, o processo de coleta de dados e o método de análise dos dados.

5. CAMINHOS METODOLÓGICOS

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.

Seguindo o posicionamento ontológico e epistemológico adotado nesta tese, a finalidade desta investigação consiste em buscar os entendimentos possíveis construídos durante o processo de pesquisa, numa relação de interação entre pesquisadora e o material estudado (*corpus*, bibliografia). Assim, os critérios metodológicos de rigor, generalização e validação assumiram outras dimensões na pesquisa. O rigor foi resultado da descrição pormenorizada de cada passo e procedimento utilizado na pesquisa e a validação foi vista como fruto da busca em dar visibilidade à pesquisa, para permitir o reconhecimento da lógica do argumento e da condução da investigação, de modo a avaliar e discutir o conhecimento construído. A reflexão e o debate envolvendo outros pesquisadores e a sociedade em geral geraram maior aproximação com o fenômeno investigado e com o processo social ocorrido durante a pesquisa, incorrendo em discursos alternativos acerca do que foi estudado. Entende-se que “fazer ciência é uma prática social e, como em qualquer forma de sociabilidade, seu sucesso e legitimação estão intrinsecamente associados à possibilidade de comunicação de resultados” (SPINK e LIMA, 2004, p. 93). Assim, ao longo do doutorado foram produzidos seis artigos apresentados em congressos internacionais (MARRA *et al.*, 2009; MARRA, FONSECA e MARQUES, 2010; MARRA, MARQUES e MELO, 2010; MARRA e BRITO, 2011; MARRA e SOUZA, 2012; MARRA, MARQUES e MELO, 2012) e dois artigos publicados em periódicos (MARRA *et al.*, 2011; BRITO, MARRA e CARRIERI, 2012), em que foi possível fazer uma discussão com outros pesquisadores sobre o referencial teórico, a opção metodológica e a análise parcial dos dados coletados.

Este debate desenvolvido no âmbito da pesquisa está atrelado aos processos histórico e social e às instabilidades dos relacionamentos humanos. Morin (2005) introduz o problema da

objetividade científica no paradigma da complexidade, desmistifica o dogmatismo científico e discute o entendimento da realidade fundada na concepção das relações dinâmicas entre os elementos constituintes dessa realidade e a totalidade produzida a partir da interação desses elementos. Essa ideia, que Morin (2005) denomina de “ordem dentro da desordem”, permite ao construcionismo revisar o conceito de rigor como replicabilidade, generabilidade e fidedignidade, tidos como correspondentes a realidade (SPINK e LIMA, 2004). A objetividade está intrinsecamente ligada à intersubjetividade. E, de forma distinta do pensamento cartesiano, é composta de elementos constituintes da realidade, não podendo ser concebida a *priori* e nem como ponto de partida absoluto (MORIN, 2005). A objetividade está “perpassada pela dialogia” (SPINK e LIMA, 2004 p. 104), apontada por Morin (2005) como a chave para a compreensão do paradigma da complexidade. A dialogia "nos permite manter a dualidade no seio da unidade. Ela associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos" (MORIN, 2005, p. 74).

Para se compreender a configuração da identidade dos ex-executivos aposentados, foi preciso entender a organização social e cultural em que esses sujeitos interagem, se comunicam, produzem e modificam os significados do mundo em que vivem. Dessa forma, foi adotada uma abordagem de pesquisa que se caracterizou por ser tanto descritiva quanto interpretativa. Descritiva por buscar descrever minuciosamente o fenômeno a ser analisado e interpretativa por buscar entender o processo de configuração da identidade por parte dos sujeitos. Contudo, cabe salientar que o processo de interpretação, aqui, foi concebido como uma produção de sentidos dos sujeitos e da própria pesquisadora. O processo de interpretação envolveu a disposição de se posicionar, conversar, buscar novas informações, priorizar e selecionar; ou seja, atribuir sentidos aos eventos no decorrer da pesquisa. Embora tenha se iniciado com categorias teóricas, que retratavam os objetivos da pesquisa, o próprio processo de análise levou à novas categorias.

5.1 Trabalho de campo

A partir de agora, explicitam-se as estratégias utilizadas para a condução do trabalho de campo, que envolveram a seleção dos sujeitos a serem pesquisados, as estratégias escolhidas para a coleta de dados, a construção do próprio instrumento de coleta de dados e as indicações

para o processo de tratamento e análise dos dados. Vale ressaltar que as decisões sobre o trabalho de campo tomadas foram condicionadas ao quadro teórico que norteou o fenômeno estudado e a base epistemológica definida.

5.1.1 Seleção dos sujeitos

Nesta pesquisa, a seleção dos sujeitos se deu de forma intencional. Como explicado por Godoi e Mattos (2006), a escolha de participantes sem o rigor estatístico assegura maior flexibilidade ao pesquisador, possibilitando, inclusive, o retorno ao campo, seja para ampliar o número de participantes, seja para aprofundar a análise. Assim, não foi previamente determinada a quantidade de entrevistas realizadas, que foram definidas ao longo do trabalho de campo como 23. A definição do número de sujeitos pesquisados foi delineada a partir da saturação dos dados. A saturação pode ser considerada como o estado em que nenhum outro dado novo e relevante para o estudo emerge e os elementos de todos os temas, conceitos e teoria já foram considerados (CRESWELL, 2007).

O universo da pesquisa de campo foi composto por ex-diretores e ex-presidentes aposentados de suas funções como executivos nos últimos quinze anos que trabalhavam em grandes organizações localizadas em Minas Gerais e em São Paulo. Esses 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.

Os 23 sujeitos da pesquisa 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. Esta técnica é frequentemente usada para acessar grupos que não são facilmente acessíveis aos investigadores por meio de outras estratégias de amostragem. A princípio, os sujeitos foram selecionados com o auxílio de informantes-chave (*key informants*), ou seja, indivíduos que detêm conhecimento privilegiado da população em estudo (GRAY, WILLIAMSON, KARP, 2007). No caso desta tese, os informantes-chave

foram os responsáveis pelas associações de aposentados de grandes empresas localizadas nas cidades de Belo Horizonte e São Paulo, que inicialmente indicaram três participantes. Também foram selecionados quatro entrevistados conhecidos pela pesquisadora e pelo orientador que se enquadravam no perfil pesquisado e que indicaram outras pessoas, dando sequência ao processo da bola de neve. Ao todo, foram feitos contatos iniciais por e-mail ou telefone com 32 pessoas. Deste total, nove não participaram da pesquisa por não se enquadrarem no perfil traçado (ocupavam cargo de gerência intermediária ou o tempo de aposentadoria ultrapassava 15 anos) ou por não se disporem a realizar as entrevistas.

A tabela 1 discrimina o perfil dos entrevistados, que incluiu uma codificação inicial usada na identificação dos trechos discursivos analisados, seguindo a ordem cronológica em que as entrevistas foram realizadas. Destacam-se a idade, o sexo, o estado civil e o número de filhos de cada um dos participantes. Optou-se pela não agregação dos dados de forma quantitativa, para que, mesmo preservando a identificação dos entrevistados, fosse possível respeitar a subjetividade de cada um.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 60 a 69 anos (11), seguidos por aqueles entre 70 e 79 anos (10), ficando assim distribuídos equitativamente nesses intervalos, com dois extremos, um de 57 anos (aposentadoria precoce) e outro com 85 anos. A maioria tem filhos e, também, netos. Apenas dois não têm filhos. Quanto ao estado civil, 20 são casados, dois são divorciados e uma é solteira. Destaca-se que do total de casados 9 estão passando pelo segundo ou terceiro casamento.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Identificação	Idade	Sexo	Estado civil	Número de filhos
E01	75	Masculino	Casado	Sem filhos
E02	60	Masculino	Casado	1
E03	85	Masculino	Casado	7
E04	65	Masculino	Divorciado	2
E05	57	Masculino	Casado	2
E06	62	Masculino	Casado	4
E07	61	Masculino	Casado	2
E08	68	Masculino	Casado	3
E09	74	Masculino	Casado	2
E10	68	Masculino	Casado	3
E11	65	Masculino	Casado	3
E12	76	Masculino	Casado	1
E13	72	Masculino	Casado	4
E14	67	Masculino	Casado	3
E15	62	Feminino	Solteira	Sem filhos
E16	77	Masculino	Casado	4
E17	72	Masculino	Divorciado	3
E18	73	Masculino	Casado	2
E19	70	Masculino	Casado	1
E20	78	Masculino	Casado	4
E21	72	Masculino	Casado	3
E22	63	Masculino	Casado	2
E23	61	Masculino	Casado	3

Fonte: Dados de pesquisa

Foi entrevistada uma única mulher, pela dificuldade de encontrar mulheres aposentadas que foram diretoras ou presidentes de grandes empresas, tendo em vista as formas de organização e gestão do trabalho no Brasil há quarenta anos, principalmente na iniciativa privada. Atualmente, já é possível encontrar um maior número de mulheres ocupando cargos de alta gerência, haja visto a própria presidente da República. Contudo, isso não era uma realidade na época em que os participantes desta pesquisa exerciam funções de executivo. De acordo com Chanlat (1995), tradicionalmente, a carreira executiva era pertencente aos homens dos grupos socialmente dominantes. "Esse modelo tradicional está em perfeita ressonância com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho interditou por todas as práticas a carreira das mulheres" (CHANLAT, 1995, p. 72). Foram feitos contatos com outras mulheres gerentes aposentadas, contudo elas chegaram a ocupar apenas cargos de gerência intermediária, não se

enquadrando no perfil da pesquisa. Portanto, não foi possível fazer nenhuma comparação de gênero.

5.2.2 Coleta de dados

A investigação de como os ex-diretores e ex-presidentes aposentados percebem sua aposentadoria e reconfiguram sua identidade se deu por meio da utilização de entrevistas, com roteiro semiestruturado (Apêndice A), representação gráfica (Apêndice B) e diário de campo como principais recursos de coleta de dados. Os dados foram coletados no período de maio a novembro de 2011.

Nesta tese, a entrevista não foi entendida simplesmente como uma técnica de coleta de dados, mas sim como um “evento de interação dialógica” (GODOI e MATTOS, 2006 p. 302). Com base nessa concepção, a entrevista semiestruturada, manifestada no aprofundamento acerca das experiências de vida, atitudes e valores dos sujeitos, está aliada à investigação centrada nos seguintes temas: trajetória profissional, aposentadoria, identificações e significado do trabalho. Para ser uma interação dialógica, a entrevista atendeu a três condições essenciais: os entrevistados puderam expressar-se de sua maneira diante do estímulo da pesquisadora; a fragmentação e a ordem das perguntas respeitaram essa livre expressão; e a pesquisadora pôde inserir outras questões ou participações no diálogo, de acordo com o contexto e oportunidade. Assim, as entrevistas fugiram do formalismo técnico de ser apenas um instrumento de coleta de dados e foram um “construto comunicativo, uma forma de produção e interpretação da informação através da análise dos discursos, e não um simples registro do que falam os sujeitos” (GODOI e MATTOS, 2006 p. 307).

As entrevistas ocorreram, em sua maioria, na casa dos entrevistados. Em quatro ocasiões, elas ocorreram em locais públicos (museus, restaurantes e bibliotecas) e em outras três ocasiões ocorreram em locais nos quais os entrevistados realizavam alguma atividade profissional. Foi feito um contato inicial com os entrevistados via e-mail e/ou telefone em que foi explicado sobre a pesquisa e quem lhes havia indicado para participar da pesquisa. Também, foram realizados alguns questionamentos iniciais para verificar se eles se enquadravam no perfil

delimitado e, em caso afirmativo, a possibilidade de sua participação voluntária. Os próprios entrevistados marcaram a data, o horário e o local para as entrevistas, de acordo com suas disponibilidades.

Todas as entrevistas foram gravadas com a concordância prévia dos participantes, após a leitura e compreensão do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) para participar da pesquisa. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 80 minutos, sendo que uma chegou a durar duas horas e outras, 45 minutos. As gravações foram transcritas em sua íntegra, respeitando o modo de falar e o vocabulário dos entrevistados.

Após as formalidades iniciais e os dados de identificação dos participantes, a pesquisadora iniciou todas as entrevistas pedindo que os participantes contassem sua trajetória profissional até a ocasião da aposentadoria de fato da função de executivo. Posteriormente, foram abordadas questões relativas ao momento da aposentadoria e de como estava sua vida na atualidade, principalmente no que se refere aos aspectos pessoal, social e profissional, conforme roteiro semiestruturado. Algumas das questões foram previamente padronizadas, com o intuito de possibilitar uma análise comparativa de respostas e de facilitar a organização e a análise dos dados. Outras questões foram aprofundadas conforme a necessidade de uma melhor compreensão sobre o fenômeno. De forma geral, o clima das entrevistas foi bastante agradável. Os entrevistados demonstraram prazer e entusiasmo ao falar. Em algumas ocasiões, convidaram suas esposas para participar da entrevista, com o intuito de ajudarem a lembrar alguns fatos ou reafirmarem seus depoimentos.

Ao decorrer da entrevista, em geral, no momento que os participantes já haviam relatado sobre sua trajetória profissional, a pesquisadora apresentou a eles um gráfico contendo apenas os círculos que representavam a última ou a única organização (na maioria dos casos) em que haviam trabalhado como executivos. Na sequência, foi solicitado aos sujeitos que indicassem como se viam e se veem em relação à referida organização. Assim, depois de feita suas escolhas, eles justificaram seus principais motivos. A representação gráfica utilizada foi uma adaptação do modelo expandido de identificação (DUKERICH *et al.*, 1998, KREINER e ASHFORTH, 2004) (Figura 1, capítulo 2).

Os procedimentos de coleta dos dados também incluíram um diário de campo, que se constituiu a partir de registros das observações da pesquisadora realizadas durante e após as entrevistas. Neste caderno, foram registradas notas descritivas sobre os participantes, o cenário físico das entrevistas, a reconstrução de conversas que aconteceram antes e depois da gravação das entrevistas, as trocas de e-mails entre pesquisadora e participantes, principalmente depois das entrevistas, e as notas reflexivas, que incluíram considerações pessoais da pesquisadora (CRESWELL, 2007).

5.2.3 Tratamento e análise de dados

O processo de análise dos dados consistiu em produzir sentidos a partir dos dados coletados, envolvendo desde a preparação dos dados, via transcrição das entrevistas, até a condução de análises que permitiram aprofundar cada vez mais o entendimento desses dados. A análise e a interpretação significaram um processo constante, que envolveu uma reflexão contínua sobre os dados, não sendo separado das demais atividades da pesquisa (CRESWELL, 2007).

A estratégia analítica dos dados depende do tipo de fenômeno pesquisado e do posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador. O construcionismo tem como pressuposto a centralidade da linguagem, e as abordagens narrativas passam a ser um método interessante para estudos sobre processos identificatórios e identidades (GERGEN, 1997; PRATT, 1998; RHODES e BROWN, 2005). De acordo com essa perspectiva, pode-se considerar que a linguagem diz como é o mundo e como ela estabelece e atua sobre as coisas do mundo, participando de sua constituição (GERGEN, 1994). Assim, seguindo o posicionamento adotado nesta tese, o *corpus* de pesquisa foi analisado utilizando-se a análise do discurso (AD) de corrente francesa.

A AD parte do princípio de que a linguagem, dinâmica e plural, é marcada por diferentes vozes, gêneros discursivos (*speech genres*) e conteúdos ou repertórios interpretativos, que são definidos como estruturas de referência empregadas pelas pessoas na construção dos sentidos da realidade (SPINK, 2004). Os sentidos estão presentes nas práticas discursivas que tornam a linguagem um mecanismo de mediação e construção da realidade (GERGEN e

THATCHENKERY, 2004; SPINK, 2004). Para Spink (2004), a compreensão dos sentidos na ótica construcionista requer que a linguagem seja tomada como uma prática social – portanto, produto e produtora das ações das pessoas. A linguagem não reflete, de forma neutra, nosso mundo, as identidades e as relações sociais (PHILLIPS e JORGENSEN, 2002). Neste processo analítico, há uma recorrência de jogos políticos, de trocas simbólicas e de construções psicossociais, que promovem a produção dos sentidos que podem ser apreendidos e compreendidos por meio da análise das práticas discursivas dos sujeitos.

A linguagem, como prática social e forma de apreensão dos significados da realidade, considera a palavra como fonte de valores sociais contraditórios e a língua permeada de ideologias. A língua é um fenômeno da enunciação e a linguagem é a arena de conflitos ideológicos dos grupos sociais que a utilizam em certas situações que determinam seu significado (BAKHTIN, 1992). Com base em Bakhtin, Fiorin (2007, p. 56) considera que “o discurso é, ao mesmo tempo, prática social cristalizada e modelador de uma visão de mundo”. Ou seja, o discurso como prática social materializa as formações ideológicas. Dessa forma, um mesmo discurso pode manifestar-se em diferentes textos, e “um discurso cita outros discursos” em relações interdiscursivas (FIORIN, 2007, p. 45). Adota-se a definição de Fiorin (2007, p. 11) para discurso, que o conceitua como as “combinações de elementos linguísticos (frases ou conjuntos constituídos de muitas frases), usados pelos falantes com o propósito de exprimir seus pensamentos, de falar do mundo exterior ou de seu mundo interior, de agir sobre o mundo”.

A AD é uma disciplina das Ciências da Linguagem que se propõe a investigar de forma reflexiva as visões de mundo dos enunciatários inscritos no discurso que procuram persuadir o interlocutor – ou seja, o enunciatário, aquele para quem se fala. A tentativa de persuasão se dá por meio de estratégias discursivas, que se desenvolvem no plano do enunciado e no plano da enunciação (FARIA, 2009). As estratégias discursivas são construídas a partir das escolhas intencionais do enunciador, que estão inseridas em seu repertório linguístico e são as peças fundamentais para a produção discursiva dos enunciados. Bakhtin (1992, p. 92), explica: “Na realidade, o locutor serve-se da língua para suas necessidades enunciativas concretas [...]”. A enunciação abrange o processo de constituição do enunciado, que é a unidade da comunicação ligada ao uso efetivo da língua pelos sujeitos no contexto (BAKHTIN, 1992). Por isso, Bakhtin (1992) ressalta que o enunciado deve ser o principal objeto dos estudos da linguagem.

Para o autor, os enunciados são caracterizados pelo dialogismo e marcados pela noção de polifonia e de gêneros, visto que o discurso de um mesmo sujeito é "atravessado" por muitos outros discursos, por muitas "vozes", concordantes ou discordantes. O dialogismo é um princípio constitutivo da linguagem - ou seja, toda enunciação precede de pelo menos um falante (enunciador) e um ouvinte (enunciatário), num caráter recíproco. Mesmo os textos escritos, que podem ser aparentemente não dialógicos, sempre fazem parte da cadeia dialógica, pois, de forma imediata ou posterior, sempre provocam uma resposta dos "outros" (interlocutores que influenciam ou influenciaram as estratégias discursivas de persuasão). Na teoria de Bakhtin, os "outros" exercem uma função essencial na constituição dos sentidos no discurso do falante, pois todo enunciado é elaborado em função do ouvinte e permeado das vozes dos "outros" (BEZERRA, 2005). Essa é a noção de polifonia, em que todos os enunciados são povoados das vozes dos "outros". Conforme essa visão, a interação dialógica não envolve apenas o falante e o ouvinte, mas é polifônica quando retoma vozes anteriores e posteriores da cadeia de interação comunicativa. O ponto de vista de "outros" está presente em cada palavra do falante.

O objeto de discurso de um locutor, seja ele qual for, não é objeto do discurso pela primeira vez neste enunciado, e este locutor não é o primeiro a falar dele. O objeto, por assim dizer, já foi falado, controvertido, esclarecido e julgado de diversas maneiras, é o lugar onde se cruzam, se encontram e se separam diferentes pontos de vista, visões de mundo, tendências (BAKHTIN, 1992, p. 319).

Dependendo das informações disponíveis a respeito do ouvinte, o enunciador elabora o gênero do discurso, selecionando o vocabulário, os temas, aquilo que pretende deixar explícito, implícito e o que pretende silenciar (FARIA, 2009). Essa elaboração pode ser consciente ou não. Os gêneros do discurso são "tipos relativamente estáveis de enunciados", que, segundo Bakhtin (1992), retratam as formas de representação do mundo e os valores de cada grupo social. Entretanto, apesar de serem relativamente estáveis, os gêneros se caracterizam pela instabilidade que é refletida nos temas, no estilo e na estrutura que variam de acordo com o contexto e o grupo social. Todos enunciados são permeados por esses elementos, que demarcam a heterogeneidade dos gêneros. O estilo, marcado no tempo e no espaço, configura-se com o outro individual ou coletivo, revelando aspectos de um social inscritos em gêneros peculiares de diferentes esferas de atividade humana (BRAIT, 2008). Bakhtin (1992) classifica os gêneros em: primário e secundário. O gênero primário é aquele

relacionado à comunicação cotidiana e, em geral, oral. O secundário é aquele que se circunscreve numa situação comunicacional cultural mais elaborada.

Ancorado nos conceitos de polifonia e de dialogismo de Bakhtin (1992), pode-se falar que as ideias defendidas pelo enunciador integram o “intradiscurso, o conjunto de textos que manifestam um discurso e que está sempre relacionado – explícita ou implicitamente – com outros discursos, em oposição a alguns deles e em afinidade com outros” (FARIA, 2009 p. 46). Essa relação de afinidade ou de oposição entre os discursos chama-se “interdiscurso”.

Segundo Gergen (1994), as construções discursivas dos sujeitos estão cheias de metáforas e metonímias, que de certa forma, tentam resumir as relações humanas e, após sua habitualização, tornam-se tipificadas. Para Fairclough (2003), quando as pessoas utilizam uma metáfora para significar algo estão selecionando uma maneira como constroem a realidade em detrimento de outra, sugerindo filiação a um modo particular de representar os aspectos do mundo e de identificá-lo. As avaliações também são consideradas traços marcantes do significado identificacional. Por meio das avaliações, o enunciador se compromete com o que considera desejável ou indesejável, bom ou não, pautado em processos afetivos e julgamentos valorativos (FAIRCLOUGH, 2003). A forma como os sujeitos se comprometem nos discursos revela o modo como eles se identificam.

Para acessar os sentidos das construções discursivas dos ex-executivos no que se refere à reconfiguração de sua identidade, utilizou-se na interpretação contextualizada do material coletado nas entrevistas de elementos de análise dos enunciados ancorados nas proposições de Faria e Linhares (1993) e Faria (2009). Portanto, os elementos de análise utilizados foram:

a) Seleção lexical – a escolha do vocabulário é a estratégia discursiva mais básica. Contudo, o posicionamento intencional do enunciador se revela nas palavras que ele escolhe para se comunicar. É a partir do vocabulário que se desenvolvem os demais aspectos linguísticos que se seguem (FARIA e LINHARES, 1993; FARIA, 2009).

b) Temas – podem se manifestar implícita ou explicitamente ou, até mesmo, ficar silenciados, mas que se encadeiam em percursos semânticos que podem se referir a aspectos do mundo predominantemente concreto (chamado de figurativo) ou abstratos (chamados de “temáticos”). O percurso semântico é a principal categoria descritiva e está relacionado à visão de mundo do enunciador. A visão concreta, ou figurativa, está vinculada ao mundo

concreto, como trabalho e aposentadoria; a abstrata, ou temática, à aqueles elementos não presentes no mundo concreto, como alegrias e angústias (FARIA, 2009).

c) Personagens – o enunciador pode criar personagens como estratégias discursivas, opondo-se ou defendendo ideias por meio delas. A responsabilidade é transferida para a personagem, o que pode revelar a inclinação ideológica do próprio enunciador (FARIA e LINHARES, 1993).

d) Implícitos e explícitos – a informação implícita é aquela que não está dita ou escrita de forma clara; ela é percebida por meio do contexto e a partir do uso de certas expressões ou palavras (pressupostos) ou de insinuações não marcadas linguisticamente contidas nas frases (subentendidos). Ao contrário, as informações explícitas são aquelas que foram ditas ou escritas no enunciado (FIORIN e SAVIOLI, 1996).

e) Silenciamentos – o enunciador pode omitir certos temas e personagens que considera incoerentes ou indesejáveis com sua posição defendida no discurso. A análise do que foi silenciado e do que foi exposto possibilita um melhor entendimento da ideologia presente no discurso (FARIA e LINHARES, 1993).

Embora cada um dos elementos de análise do enunciado tenha sido apresentado separadamente, para fins analíticos, eles são dialeticamente relacionados, se sobrepõem e se complementam. A distinção entre os elementos não exclui sua ligação. Em suma, a análise do discurso em estudos organizacionais reflete a premissa básica de que as organizações são linguisticamente criadas e moldadas. Portanto, deve-se recorrer a toda a gama de análises baseadas nas formas de linguagem. É nessa perspectiva que foram analisados os discursos dos ex-executivos aposentados para a investigação do sentido produzido pelo grupo sobre a trajetória profissional, o processo da aposentadoria, o significado atribuído ao trabalho, os sinais da velhice e o processo dinâmico de reconfiguração de sua identidade enquanto narrativa individual (texto) que se vincula a narrativas sociais (discursos) via relações interdiscursivas.

6. MÚLTIPLAS SIGNIFICAÇÕES DO “ESTAR APOSENTADO”

Neste capítulo, abordam-se os múltiplos significados que os entrevistados atribuíram à aposentadoria. Entende-se que os sentidos de aposentar-se foram construídos a partir de conceitos e imagens sobre pessoas, papéis e fenômenos do cotidiano em seus grupos sociais, mas também de forma subjetiva, a partir de suas experiências vividas, processos de socialização, conversas, visões e crenças. Assim, evidenciou-se como ocorreu o processo de construção desses sentidos para cada um desses sujeitos. Para tanto, têm-se como objetivos: descrever e analisar as trajetórias profissionais dos ex-executivos pesquisados; identificar se os ex-executivos participaram de programas de preparação para a aposentadoria e avaliar sua relevância para o redimensionamento da vida diante da nova situação; identificar os principais motivos da aposentadoria dos executivos entrevistados; e descrever as atividades dos executivos aposentados em relação ao campo profissional e à sociedade.

O ponto de partida para a análise desse processo foram as trajetórias profissionais. Entender primeiramente essas trajetórias foi essencial para compreender as significações da aposentadoria. Como define Gergen (1994, p. 186), “a visão do eu em um dado momento é fundamentalmente sem sentido a menos que possa ser ligada de alguma forma com o seu passado”. Ressalta-se que as narrativas que os participantes fizeram de si seguiram regras e recursos discursivos legitimados socialmente. Depois das análises das trajetórias profissionais, discutem-se as principais razões consideradas pelos sujeitos entrevistados que os levaram a aposentar-se e identificam-se as atividades executadas pelos aposentados depois que deixaram de ocupar o cargo de executivo.

Os aspectos discursivos gerais analisados nas entrevistas e considerados reveladores das múltiplas significações de estar aposentado para os sujeitos pesquisados foram: predominância da primeira pessoa do singular; vozes passiva e ativa; tempos verbais (presente do indicativo e passado); uso de construções de oposição; presença de metáforas e analogias; uso do discurso direto marcado por relatos em discurso indireto; e personagens mais mencionadas (família, amigos, outros aposentados).

6.1 Trajetórias profissionais dos ex-executivos: dimensões biográficas e subjetivas

A análise das trajetórias profissionais dos ex-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. O construcionismo social considera que quando as pessoas começam a observar e a falar sobre o que foram e são, em verdade, estão construindo uma realidade social (GERGEN, 1994).

As trajetórias profissionais objetivas seriam, portanto, as sequências de posições sociais ocupadas pelos indivíduos ao longo de suas vidas profissionais, as quais envolvem os diferentes caminhos trilhados por eles durante sua vida profissional, que podem ser entendidos em termos de continuidade ou ruptura, linearidade ou multidireções. Ressalta-se que, ao contar sua trajetória profissional, cada um dos participantes desta pesquisa se mostrou como um sujeito único, individualizado, apesar das similaridades identificadas nos discursos. Essa unicidade se revela em suas escolhas, em suas histórias vividas, em suas atitudes e em seus valores.

Neste item, levantam-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 enunciadorees utilizadas na construção dos sentidos. Como descrito anteriormente, as estratégias de persuasão analisadas foram: seleção lexical, construção de personagens, silenciamentos, relação entre explícitos e implícitos e metáforas.

Ao analisar as trajetórias profissionais objetivas do grupo de entrevistados, iniciou-se pela descrição de seu perfil, seguindo-se a codificação anteriormente adotada, envolvendo formação acadêmica, o grupo empresarial em que trabalhava antes da aposentadoria, o tempo da aposentadoria como executivo, e o último cargo ocupado (tabela 2).

Tabela 2: Resumo das trajetórias profissionais objetivas dos entrevistados

Identificação	Formação acadêmica	Grupo empresarial	Tempo de aposentadoria	Último cargo
E01	Engenheiro mecânico	A	5 anos	Presidente
E02	Engenheiro mecânico	B	2 anos	Diretor
E03	Engenheiro elétrico	C	15 anos	Superintendente
E04	Engenheiro mecânico	B	3 anos	Diretor
E05	Engenheiro mecânico	B	2 anos	Diretor
E06	Engenheiro mecânico	B	3 anos	Diretor
E07	Pedagogo	D	7 anos	Diretor
E08	Economista	E	14 anos	Diretor
E09	Engenheiro metalúrgico	F	10 anos	Presidente
E10	Engenheiro elétrico	C	12 anos	Diretor
E11	Engenheiro elétrico	G	8 anos	Presidente
E12	Agrônomo	F	6 anos	Presidente
E13	Engenheiro metalúrgico	F	7 anos	Diretor
E14	Engenheiro mecânico	F	5 anos	Diretor
E15	Economista	H	4 anos	Superintendente
E16	Engenheiro aeronáutico	I	6 anos	Diretor
E17	Engenheiro civil	F	7 anos	Diretor
E18	Engenheiro civil	J	10 anos	Presidente
E19	Engenheiro civil	J	8 anos	Diretor
E20	Engenheiro de minas	K	3 anos	Presidente
E21	Economista	H	10 anos	Diretor
E22	Engenheiro mecânico	L	3 anos	Presidente
E23	Economista	H	1 ano	Diretor

Fonte: Dados de pesquisa

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 aposentaria do INSS só teve algum significado quando coincidiu com a saída da organização e o fim das atividades de executivo. O enunciado de E11 exemplifica essa situação.

Quando eu aposentei pelo INSS, **não mudou** nada. O que eu vinha fazendo eu **continuei** fazendo. A questão dessa aposentadoria não fez a menor **diferença**, pois aposentei de direito. Já tinha 36 anos de contribuição. Em termos das minhas atividades **naquela época não mudou nada**. (E11)

E11 não identificou mudanças após sua aposentadoria por tempo de serviço pelo INSS, pois suas atividades profissionais naquela época continuaram as mesmas. Quando E11 se manifesta por meio do pronome *eu*, coloca-se na posição de um personagem explícito de um trabalhador que se depara diante de uma autorreflexão sobre sua aposentadoria do INSS. No entanto, como informação implícita está o fato de hoje, após a aposentadoria como executivo, não exercer mais as mesmas atividades apresentando mudanças. Essa carga implícita é trazida pela expressão *naquela época*.

Na tabela 2, o tempo de aposentadoria indicado refere-se ao término das atividades como executivo, considerada pelos participantes como aposentadoria de fato. O tempo de aposentadoria dos participantes variou de 1 a 15 anos, sendo em média 6 anos. Ressalta-se que esse tempo foi fator preponderante para que os sujeitos avaliassem a própria aposentadoria, como será retomado nas análises do próximo item.

No quadro 2, indicam-se os ramos de atividade das organizações nas quais os participantes trabalhavam até o momento de sua aposentadoria. Optou-se pela classificação alfabética e pela não indicação do estado de atuação (Minas Gerais ou São Paulo), para preservar o anonimato dos entrevistados e das organizações. Com este mesmo objetivo, foi suprimido dos trechos dos discursos selecionados dos entrevistados o nome das organizações, trocado pela classificação alfabética correspondente. Os 23 entrevistados atuavam em 12 organizações diferenciadas, o que deu uma média de 2 por organização. Este fato contribui para a riqueza e a diversidade dos depoimentos. Apenas nos casos da indústria B e do grupo F foram entrevistadas mais pessoas. Do grupo F, 5 participantes. Contudo, este é um grupo empresarial com inúmeras empresas, com atividades diferenciadas, e cada um deles não ocupava o cargo de executivo na mesma empresa. Da indústria B, participaram da pesquisa 4 ex-executivos, que trabalhavam juntos no mesmo local, atuando, por vezes, em conjunto. Nessas, duas situações, principalmente, as trajetórias profissionais objetivas dos entrevistados se aproximaram em vários momentos, em função das práticas e políticas de gestão adotadas nas organizações e da própria estrutura organizacional. Como a seleção dos sujeitos foi feita por bola de neve – ou seja, as pessoas indicaram outras com as quais mantêm ou mantiveram relações profissionais ou sociais – este era um aspecto que já se esperava ao longo da pesquisa.

Quadro 2 - Ramos de atividades dos grupos empresariais e número de entrevistados por grupo

Codificação	Ramo de atividade da organização	Quantidade de entrevistados
A	Indústria de auto-peças	1
B	Indústria automobilística	4
C	Grupo do segmento de energia elétrica	2
D	Indústria alimentícia	1
E	Indústria de porcelanas	1
F	Grupo siderúrgico	5
G	Indústria de tecnologia	1
H	Banco	3
I	Indústria de eletrodomésticos	1
J	Grupo do ramo de engenharia e construção	2
K	Grupo siderúrgico	1
L	Empresa de transportes e logística	1

Fonte: Dados de pesquisa

Para a maioria, o início de sua trajetória profissional se deu com a formação acadêmica. Numa análise quantitativa da tabela 2, 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. A formação em engenharia também é considerada importante para os profissionais desenvolverem uma visão global da produção e lidarem com os aspectos tecnológicos da fabricação. A grande quantidade de engenheiros que ocupam funções gerenciais é explicada por Bertero (2006) da seguinte forma:

[...] a profissão de engenheiro continua a ser importante fonte de gestores. Isso talvez se deva ao fato de que cursos de engenharia não se massificaram como os de administração e seus formandos, conseqüentemente, acumularam um capital social e intelectual de que os bacharéis em administração carecem. (BERTERO, 2006, p. 23).

Dando continuidade à trajetória objetiva dos entrevistados, perceberam-se elementos comuns em seus itinerários, a ponto de serem identificados traços semelhantes. A partir daí, construíram-se três categorias descritivas dos relatos apresentados. Na primeira categoria, encontram-se aqueles que exerceram suas atividades profissionais sempre na mesma organização até o momento da aposentadoria. Dos 23 entrevistados, 9 iniciaram suas

atividades em um mesmo grupo como estagiários, ocuparam os mais variados postos gerenciais, chegando a diretores ou presidentes e se aposentarem. Nunca haviam trabalhado em outra organização até a data da aposentadoria. A segunda categoria, muito similar à anterior, foi formada 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. A última categoria foi formada por 7 entrevistados, que seguiram itinerários múltiplos, trabalharam em várias organizações e permaneceram tempos diversos em cada uma delas.

Nas duas primeiras categorias, os sujeitos desenvolveram carreiras lineares ou unidimensionais, numa única rota ascendente, 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. Nessa época, a grande maioria das pessoas enxergava, pelo menos em termos convencionais, sua trajetória profissional como uma escada (CHANLAT, 1995). O jovem, como de fato aconteceu com a maioria dos entrevistados, ao ingressar no mercado de trabalho, visualizava a sua escada e ia subindo cada degrau, assumindo níveis mais altos de responsabilidade, de *status* e de salário. Os 7 entrevistados da terceira categoria desenvolveram uma trajetória profissional multidirecional, em que mudaram de organização a partir de avaliações que fizeram de suas carreiras (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

Os relatos que se seguem evidenciam esses diferentes percursos.

Eu fiquei no grupo desde o meu estágio na faculdade até a minha saída, aos 70 anos. Eu entrei como estagiário, fui técnico, fui gerente, fui diretor, fui presidente e saí como presidente do Conselho de Administração. (E12)

A primeira empresa que fui trabalhar era a empresa (X). Estava iniciando, e eu percebi que a **oportunidade de crescimento** lá era muito boa. [...] Eu fiquei 19 anos ... Eu acabei ficando muito tempo lá, o que eu **não recomendo** para ninguém. [...] Eu **saí da empresa porque poderiam surgir problemas** lá para frente. Depois, trabalhei em outras duas empresas das quais sai também por questões de família. A família deles, e não a minha. [...] Aí, eu saí, pois nesse segmento **eu não poderia contribuir**. Depois, surgiu um **outro trabalho, que me atraiu muito**. [...] Aí, terminou a minha carreira de executivo, pois eu já estava com **bastante idade e me aposentei**. (E16)

Com o **crescimento da empresa** e da atuação, passei a ser diretor geral e fiquei até a me aposentar. A minha carreira é 100% [J] e eu **ocupe**i todas as posições. (E18)

Em seu enunciado, E12 e E18 relatam sua carreira linear, desde o início, como estagiário, até sua aposentadoria, como presidente do Conselho de Administração. Se, de um lado, no enunciado de E18 é destacado o fator organizacional como justificativa de sua carreira, ao referir-se ao crescimento da empresa, de outro, E12 enfatiza sua trajetória individual nos níveis hierárquicos da empresa, ao empregar a voz ativa na primeira pessoa (*fui técnico, fui gerente, fui diretor*, etc.). No caso de E16, ele inicia sua trajetória ao perceber uma oportunidade de crescimento, fica na mesma empresa por 19 anos e segue seu caminho, trocando de organizações à medida que sente que podem surgir problemas, que não pode mais contribuir ou que encontra outro trabalho que o atraiu mais, até o momento de sua aposentadoria, em função de sua idade. Na forma como organiza seu discurso sobre sua trajetória profissional, E16 revela sua crença de que as pessoas não devem permanecer muito tempo numa mesma organização, deixando implícita sua busca por empregabilidade à medida em que vai atrás de melhores oportunidades para acumular conhecimentos e *contribuir*. A seleção do verbo *contribuir* traz o sentido de ter parte no resultado, ou seja, de alcançar os objetivos traçados para si e para a organização. No geral, a maioria dos entrevistados relatou suas oportunidades de trabalho e escolhas de carreiras como uma sequência natural, resultante de sua formação, de sua atuação profissional, do próprio crescimento da organização e das próprias contingências do mercado de trabalho à época.

A identidade profissional dos entrevistados está estreitamente relacionada com as características de seu grupo de trabalho e de suas profissões específicas, sendo configurada a partir dos processos de socialização ao longo de sua atuação no trabalho e de sua formação. Essas identidades também foram frutos das mudanças de organizações ao longo do percurso, como E16, ou pelas permanências, como E12 e E18. As identidades profissionais como identidades sociais foram sendo constituídas pelas experiências concretas, individuais e coletivas, de trabalho. Ressalta-se que os ex-executivos que pertenciam a um mesmo grupo empresarial e que foram submetidos às mesmas condições de trabalho durante certo tempo construíram estratégias e modos de diferenciação similares, partilhando também valores comuns e uma racionalidade própria daquele grupo, como afirma Sainsaulieu (1977). Ao

ocuparem os mesmos espaços de interação e acessarem os mesmos recursos, esses entrevistados desenvolvem meios parecidos de configuração da identidade profissional.

Assim, considerou-se que a compreensão da trajetória profissional acontece, também, por meio do processo biográfico, enfatizando-se as trajetórias subjetivas, ou seja, o sentido subjetivo que os sujeitos atribuíram ao próprio percurso no decorrer das entrevistas (DUBAR, 1998). 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.

Eu comecei a trabalhar por **necessidade com 14 anos**. Comecei como operário e tinha **dificuldades** para estudar e trabalhar. (E08)

Eu comecei como **faxineiro** e depois passei no concurso para oficial administrativo. (E14)

Sai da **faculdade** e fui para o meu **primeiro emprego**, que já foi nesta organização. (E13)

Eu formei na faculdade em 68. Eu já trabalhava como estagiário no banco. Quando eu fiz o curso, eu **já fui para os departamentos econômicos** do banco. (E21)

A maioria dos entrevistados iniciou seu relato sobre sua trajetória profissional falando de ingresso no mercado de trabalho. Ressalta-se que eles estão se referindo à própria forma de acesso ao mercado, não podendo ser generalizado para outros aposentados, pelo uso da primeira pessoa do singular logo no início dos enunciados. Cinco entrevistados enfatizaram a necessidade de trabalhar, as dificuldades econômicas que passaram e o começo exercendo atividades mais simples, como E08 e E14 que deixaram subentendido que, apesar de suas origens humildes, conseguiram vencer e se tornaram executivos de sucesso. E14 explicita os desafios enfrentados numa idade precoce de sua vida, assumindo responsabilidades e desempenhando funções nas quais teve que tomar atitudes que o levaram a superá-los. Dos entrevistados, dezoito, revelaram que ingressaram no mundo do trabalho logo após ou durante o curso superior. E13 deixa claro que sempre trabalhou na mesma organização, enquanto E21 destaca a promoção conseguida logo após sua formatura. Ao tratarem, em parte, dos processos de socialização secundária pelos quais passaram, os sujeitos entrevistados vão construindo discursivamente suas identidades, marcadas por suas realizações profissionais.

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)

Essa mudança para mim foi muito interessante. Tive um aprendizado muito grande. **Passei a ser responsável** por várias áreas. (E02)

Essa foi a minha trajetória. Foi uma **vida de primeira qualidade**. Tive oportunidade de **fazer** coisas e de **criar** coisas. (E14)

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 E02 e E22 utilizam os verbos na primeira pessoa da voz ativa, eles estão se colocando como únicos responsáveis 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. Por sua vez, E14 ressalta as *oportunidades* que teve ao longo de sua trajetória, deixando implícito que soube aproveitá-las para *criar* e *fazer*. Portanto, destaca-se que as ações e as decisões pessoais e profissionais não foram apenas de origem individual, mas social, dado que os entrevistados são sujeitos inseridos num sócio-histórico-cultural. Nas vozes passivas, pode-se inferir a existência de personagens discursivas implícitas. Seriam as pessoas ou os grupos responsáveis pelas ações sofridas pelos enunciadores. Neste caso, os chefes superiores ou os gerentes de recursos humanos, entre outros.

Configurar a identidade profissional implica também conhecer os próprios gostos e as preferências para ter a capacidade de se conduzir e de tomar decisões por si próprio, levando em conta regras e valores, na perspectiva pessoal, bem como na perspectiva do outro. 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, E16 e E17 foram ligadas a pedidos de demissão em determinados momentos de suas trajetórias: um para fazer o mestrado e os outros para mudarem de emprego. 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*. E17 explicita sua insatisfação com o trabalho anterior, principalmente ao usar as expressões *ganhar menos* e *morar em acampamento*. Apesar de utilizar em seu enunciado a palavra *sorte*, E17 deixa implícito seu ato de coragem ao pedir demissão do serviço público e revela sua preferência pessoal de trabalhar na iniciativa privada, ficando subentendido que estava indo contra o imaginário de carreira da maioria dos jovens recém-formados da época.

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)

Logo que eu formei, eu fiquei um tempo no **serviço público**. Mas **não fiquei contente**. E **tive a sorte** depois de um ano e pouco **pedir demissão** e ir

trabalhar no grupo até para **ganhar menos** de início e **morar em acampamento**. (E17)

Os critérios de decisão dos sujeitos entrevistados foram influenciados por suas socializações passadas vividas na família, escolas e experiências profissionais, além de dependerem das influências, condições e problemas do momento que estavam vivendo, corroborando com o que afirmou Sainsaulieu (1977). Esses critérios de decisão foram voltados para a busca de reconhecimento pelos outros e para o desenvolvimento de estratégias que possibilitaram a conquista de poder, como se pode destacar no enunciado de E15 sobre sua decisão de aceitar um novo trabalho em uma outra cidade, no momento em que perdeu seu pai e passou a priorizar os aspectos profissionais aos familiares.

Eu fiquei numa **dúvida** grande. Aí, fui, por uma simples razão: meu pai havia falecido, e eu pensei: “**Se não fizer isso agora** as minhas irmãs vão se acomodar e eu vou ficar olhando a minha mãe”. (E15)

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, E04, E07 e E09.

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

A rotina na fábrica **serve** para te isolar do resto do mundo. Então, **você vive** quase 24 horas dentro da fábrica. O diálogo na família **acaba** bastante minguado. (E04)

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)

Eu tinha que viajar muito. **Pulava feito pipoca** para dar conta e estar presente em todos os lugares. (E09)

E02 e E04 usam o presente do indicativo nos verbos *serve*, *vive*, *acaba* e *consegue* ao relatarem sua vida profissional como executivos, como forma de generalização, como se isso ainda fosse verdade para todos os executivos de hoje. Em seu enunciado, E04 deixa

subentendida sua maior preferência pelo trabalho do que pela família ao evidenciar a falta de diálogo com a família e sua dedicação ao trabalho. Na escolha das personagens, tanto E02 quanto E04 usam o pronome *você*, evocando que os conflitos relatados são comuns a todos os executivos, como inerentes à própria função gerencial. O cargo de executivo é marcado por “incertezas, conflitos, sobrecarga de trabalho e o tempo como algo não planejado e não controlado, o que resulta em tensões no convívio com a família e nas atividades da vida pessoal” (DAVEL e MELO, 2005, p. 324).

Ao se referir a essas contradições, 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. Morgan (1996), ao analisar as organizações como prisões psíquicas, destaca a reificação da própria organização pelos seus membros, adquirindo um poder próprio. As organizações são construções sociais, formadas por pessoas. Contudo, 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.

Os executivos entrevistados tinham na própria ação gerencial sua principal fonte de conflitos e pressões, ao administrar grupos, tentar conciliar todas as suas atividades profissionais e pessoais e cumprir os prazos, dentre outras. Tais conflitos e contradições evidenciados pelos entrevistados corroboram com a visão da gestão como prática social (REED, 1997), em que os executivos não podem ser tidos apenas como agentes imparciais e reprodutores do discurso institucional. Eles são sujeitos que, além de serem produtos do discurso, são os produtores dele. Nos enunciados de E02, E04, E07 e E09, percebe-se como implícito o real do trabalho em que o próprio trabalho “ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo do trabalho; ele

mobiliza a personalidade por completo” (DEJOURS, 2004, p. 30), causando, por vezes, sofrimento.

A despeito das contradições, dos conflitos e dos sofrimentos, os entrevistados, em sua maioria, demonstraram possuir uma “identidade de empresa”. Sendo “identificados com ela, com seu êxito e com seu nome, eles não podem, *a priori*, se definir nem por seu trabalho atual, nem por sua formação inicial, nem por sua trajetória anterior, mas apenas pelo e no projeto empresarial que inclui totalmente a realização potencial dessa identidade” (DUBAR, 2005, p. 290). Prosseguindo na construção do discurso sobre sua trajetória profissional, por vezes, os entrevistados a misturam com a própria história das organizações nas quais trabalhavam. Também ao final da entrevista, quando questionados se gostariam de falar mais alguma coisa, alguns entrevistados manifestaram o desejo de detalhar mais a história da organização, contando o que se passou durante os anos em que estavam trabalhando lá e o que aconteceu após sua saída. De acordo com o registro no diário de campo, E03 opinou que o trabalho da tese ficaria mais “rico” se envolvesse mais questões da organização do que dele próprio. Essas questões de identificação serão mais exploradas no capítulo 8.

Assim, o individual se funde em vários momentos das trajetórias com o social. 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)

Também como questão de âmbito social foi destacada pelos entrevistados a importância dos grupos de profissionais que atuavam em conjunto na construção das organizações nas quais trabalhavam. Os entrevistados E06, E08 e E13 falaram com entusiasmo do grupo de pessoas que trabalhavam sob seu comando na época de sua atuação como executivos, enfatizando o trabalho coletivo por meio do uso da primeira pessoa do plural.

O trabalho que **nós fizemos** foi tão bom, tão **espetacular**, tão **maravilhoso** que está lá até hoje. (E06)

Nós formamos um patrimônio quando estávamos lá. **Nós compramos** muitas terras [...] tudo isso foi feito quando **eu** estive lá. Depois que saí, tudo foi vendido. (E08)

Nesses anos, **fizemos** um **excelente** trabalho. **Eu digo nós**, porque fomos eu e minha equipe. (E13)

Os enunciados de E06, E08 e E13 foram construídos na primeira pessoa do plural. Por meio das escolhas feitas, os enunciadores pretenderam convencer a pesquisadora (interlocutora) de que estavam imbuídos de poder para “fazer”, “formar”, “comprar” e, principalmente, de forma espetacular, maravilhosa e excelente. O uso da primeira pessoa do plural é uma estratégia de persuasão dos entrevistados para deixar marcado que suas considerações sobre o trabalho realizado nas organizações não refletem uma opinião pessoal, mas a visão de um grupo (dele e de seus subordinados). Evidencia-se que a constituição das identidades profissionais dos sujeitos entrevistados depende não apenas de seus fatores individuais, mas também das representações sociais partilhadas e das interações sociais vivenciadas no percurso de formação inicial e de atuação profissional. É que esses sujeitos assumiram a função de executivo em decorrência dos desejos de reconhecimento, realização, poder e prestígio social, sendo estas as principais marcas de sua identidade profissional enquanto estavam na ativa, corroborando com o que afirma Rouleau (2005).

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 de doutorado 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. Também, ressalta-se que, ao construir discursivamente seus percursos, E14 e E23 destacam a gestão de pessoas e o trabalho em recursos humanos direcionando sua narrativa para demonstrar empatia com a pesquisadora, para quem o discurso estava sendo produzido, e com a área da pesquisa. Pode-se inferir que essas estratégias discursivas foram utilizadas para garantir certa estabilidade aos sujeitos entrevistados, que podiam se sentir avaliados e analisados pela pesquisadora, utilizando-se de algo que era valorizado pela ouvinte. Essa estabilidade estava relacionada com a construção da própria ideia de identidade.

Em suma, as trajetórias profissionais dos executivos foram construídas com base em um processo único para cada um dos sujeitos. Contudo, todas são frutos da correlação entre elementos sociais e individuais, tais como: decisões, origem social, família, comunidade, experiências de vida, formação, mercado de trabalho, preferências e características organizacionais. É preciso considerar também que na análise da trajetória foram importantes os períodos de mudanças pessoais ou organizacionais e as decisões tomadas e seus impactos.

Isso significa que há "momentos chave" ou "nós" na vida dos sujeitos, momentos de "transição", em que a observação foi crucial para entender os aspectos relevantes no processo de configuração e reconfiguração da identidade profissional. Contar sua trajetória profissional é uma atividade em que o sujeito interpreta seu passado, selecionando e organizando vários aspectos, tais como eventos, histórias, eventos e pessoas consideradas notáveis e importantes para ele. Nos relatos, foram produzidas descrições mistas e explicações sobre o que aconteceu, juntamente com justificativas para as escolhas feitas, de modo que os indivíduos construíram uma unidade de sentido.

Em vários momentos, todavia, os discursos dos entrevistados sobre sua trajetória profissional podem ser comparados ao discurso do herói. Segundo a definição do dicionário Aurélio⁴, o herói é um homem extraordinário que se destaca por seus feitos guerreiros, por seu valor ou magnanimidade. O herói também é a denominação dada ao protagonista de toda narrativa, seja ela real ou fictícia. O herói, segundo o conceito grego (era pré-homérica), é o descendente da relação entre uma divindade e um ser humano, um semideus. Os 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, como afirmam Wood e Paula (2002). 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.

Portanto, é importante compreender como esses sujeitos passaram da situação de executivos para a de aposentados e como produziram sentidos para sua aposentadoria. Foi necessário investigar que tipo de mudanças tem enfrentado, como as mudanças ocorreram, como eles e sua família foram afetados, quais são as avaliações que eles fazem desse processo, quais são as dificuldades encontradas e quais são as decisões tomadas.

⁴ FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

6.2 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.

6.2.1 Decisão de aposentar-se: planejada ou forçada

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 (tabela 3).

Tabela 3 - Razões para a aposentadoria dos executivos

Razões	Quantidade
Decisão individual	8
Divergências com as novas diretrizes organizacionais	8
Aposentadoria compulsória por idade	7
Total	23

Fonte: Dados de pesquisa

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 (A, B, F, H, J, L) 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)

Eu estava levando uma **vida de sacrifício** muito grande nos últimos anos. Viajava muito [...]. Então, eu **me sentia muito cansado**. E **decidi** que no dia que saísse minha aposentadoria do INSS eu **pararia** de trabalhar. (E07)

Aí, terminou a minha carreira de executivo, pois eu **já estava com bastante idade e me aposentei**. (E16)

Os entrevistados E02, E05, E07 e E16 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*, *planejar*, *decidir*, *sentir*, *parar* e *aposentar*. Por meio desta seleção, esses entrevistados se mostraram realmente determinados a aposentar-se. Essa decisão teve motivos distintos: E02 e E05 planejavam desenvolver uma nova atividade profissional (ambos tiveram uma aposentadoria precoce); E07 se revelou muito cansado e considerou que estava levando uma *vida de sacrifício*; e E16 resolveu parar em função do processo de envelhecimento. 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), e E07, que ficou livre do *sacrifício*. Ao usar este vocábulo, E07 deixou implícito que seu trabalho como executivo nos últimos anos era percebido como um ato de abnegação, inspirado por um veemente sentimento de amor por sua família (papal provedor). 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).

Quando **ele entrou**, o novo presidente, **ele** começou a mexer com algumas pessoas e tirar a força que elas tinham lá dentro. Eu mesmo fui um que ele tirou da posição que estava e me botou numa outra, que era menos importante. [...] **Ele chegou à conclusão** de que a melhor maneira de ele fazer essa mudança era **tirando os principais executivos** que construíram a empresa. (E10)

Estava definido que todos deviam sair aos 65 anos. Chegou aos 63, a [F] **havia sido comprada** por outro grupo e estava passando por uma **transformação**. Faltavam dois anos, e aí eu falei: “Não vou ficar aqui vivendo essa transformação”. (E14)

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)

Nem todos os executivos se dão ao luxo de aposentar-se conforme seu planejamento. E08, E10, E14 e E17 fazem parte do grupo de pessoas que foram convidadas a aposentar-se por divergências internas na organização. Seus enunciados retratam essa situação ao evocarem outras personagens, tais como *ele* (presidente da empresa) e *eles* (outros executivos da organização), como responsáveis pela sua aposentadoria. 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. E14 e E17 trabalhavam na organização F, comprada por outro grupo quando eles já estavam perto da idade da aposentadoria compulsória, e foram convidados a sair. E14 silencia este fato e afirma que a decisão foi sua por não querer viver a transformação da empresa, mas E17 deixa explícito como a saída deles realmente aconteceu, tendo deixado subentendido que a aposentadoria deles não foi *normal*, como as demais que aconteciam no grupo. A organização em que E10 trabalhava também passou por mudanças, que culminaram na troca do presidente.

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. E12, E18 e E23 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.

Quem entra lá já sabe que tem um plano de aposentadoria complementar e que, dependendo do cargo que o indivíduo atinge, ele pode chegar até o **limite de 70 anos**. (E12)

E saí de lá exatamente numa época em que eu estava **completando 65 anos**. A empresa tem um **esquema** de limitação de idade para seus principais executivos. (E18)

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. E06 tenta justificar essa política como uma prática comum para a gestão de pessoas em termos salariais, mas deixa explícito que estrangeiros não seguem a regra. 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.

Todo mundo sabe que existe uma **regra entre aspas**, que é **aplicada quando interessa** para **eles** [...]. É uma regra que aos 60 anos o gerente se aposenta (E04).

Incentivar a saída dos mais **velhos** e contratar mais **novos**, isso **faz parte de política**. Até para a média salarial ficar em determinados níveis. Eu acho muito **perverso** isso aí. E **nem sempre** é válida para os estrangeiros que vieram da matriz. (E06)

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)

A gente parou de trabalhar na organização não é por que não podemos dar o retorno para a empresa. **Eles** é que **não querem aproveitar**. Aqueles que já trabalharam na empresa têm muita **experiência**, têm muito **conhecimento** [...] Eu acho, **infelizmente, desagradável** que **eles** não tenham essa visão. (E23)

Quanto às personagens utilizadas, novamente, os entrevistados utilizaram o pronome *eles* para se referirem aos outros executivos (superiores ou pares), criando um distanciamento e deixando subentendido que não faziam parte do grupo responsável pela sua saída. Fica implícito nos enunciados de E04, E06, E18 e E23 que eles não pretendiam se aposentar naquele momento. A partir de suas construções discursivas e referindo-se a suas trajetórias de heróis, esses executivos podem ser comparados a reis, pois não tinham a intenção de deixar o cargo e pretendiam morrer exercendo suas atividades, ou a generais, que foram derrubados com o avanço das tropas inimigas (outros executivos, em geral, mais jovens, que representavam as novas diretrizes organizacionais).

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)

Uns dois anos antes de **completar 60 anos**, comecei a ter **gastrite** e fortes **dores de estômago**. Tenho certeza de que **era medo**. Eu já estava completando 60 anos e sabia que essa era a idade limite para os executivos na companhia. **Não queria que esse dia chegasse**. (E22)

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. No enunciado de E22 são destacadas as tensões pré-aposentadoria compulsória, marcadas pelas palavras *gastrite*, *dores de estômago* e *medo*. O conhecimento de E22 sobre a política de aposentadoria compulsória não minimizou sua tensão e seu nervosismo pré-aposentadoria, que refletiram em sua saúde física. O medo a que E22 se refere é o medo do desconhecido, de uma nova fase da vida que tentou evitar ao máximo, como fica subentendido *na frase não queria que esse dia chegasse*.

Algumas organizações (C, D, F e J) 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. Os enunciados de E07 e E19 são representativos dessa situação. E07 participou efetivamente do programa, com uma *equipe multidisciplinar* ajudando-o numa transição *madura e pensada* para a aposentadoria.

Nós tínhamos dentro da empresa um programa de preparação para a aposentadoria com uma **equipe multidisciplinar**. Eu estava **me preparando dentro desse programa**. Foi bastante **maduro e pensado**. (E07)

Do total de entrevistados que trabalhavam em organizações que possuíam o PPA apenas E07 participou de forma integral, com palestras e fundo de pensão. Os demais buscaram apenas a segurança financeira do fundo de pensão. A justificativa de E15 e E19 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.

O banco tem essas coisas de preparação para a aposentadoria, palestras. Eu **não assisti** nenhuma. Estava trabalhando. **Não deu tempo**. Eu estava **ocupada**, em reunião. Eu **trabalhei até o último minuto** do dia, até 10 horas da noite. (E15)

A minha aposentadoria foi programada. Já era uma política da empresa, eu sabia. Tinha a **segurança financeira**. A gente aposentou com 60% do rendimento da ativa, o que dava para levar uma vida legal. Quanto ao programa de preparação, às **palestras ... eu nunca fui a nenhuma**. As minhas atividades como executivo eram **tantas** que eu **não tinha esse tempo**, não. (E19)

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.

6.2.2 Atividades construídas pós-aposentadoria

Quando um executivo aposentado substitui um trabalho de 50 ou, até mesmo 60 horas semanais por outros interesses, como investimentos, trabalho voluntário, tempo com os netos ou uma nova oportunidade profissional, entre outras atividades, a reconfiguração da identidade torna-se uma viagem por caminhos, a princípio, desconhecidos. Neste item, abordam-se as relações que os participantes travaram com o trabalho e com o não trabalho pós-aposentadoria; ou seja, como organizaram sua vida e como alguns vínculos sociais permaneceram e outros novos foram construídos.

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. Na tabela 4, listam-se as principais atividades profissionais desenvolvidas pelos entrevistados no momento da coleta de dados. Ressalta-se que a maioria dos participantes exerce mais de uma atividade, pois praticamente todas são desenvolvidas em tempo parcial. Portanto, o somatório das atividades profissionais é superior a 16.

Tabela 4 - Atividades profissionais desenvolvidas pelos executivos aposentados

Descrição de atividades	Número de entrevistados
Consultor	7
Empresário	6
Diretor/presidente de entidade profissional ou institutos	6
Membro de Conselho de Administração	5
Professor de pós-graduação	3
Palestrante	3
Perito judicial	1
TOTAL	31

Fonte: Dados de pesquisa

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)

Então, eu pensei: “Vou pegar a minha **experiência**, o meu **estudo** e a ponderação dos meus **cabelos brancos** para **ajudar** outras empresas. Simplesmente deixar um **legado** de alguma maneira. Se estão me chamando é porque precisam e estão me **prestigiando**”. (E06)

Eu **investi** alguma coisa e tinha um dinheiro. Quando eu saí, eu **comprei** um prédio que tinha um estacionamento e **comecei a operar** o estacionamento. E também comecei a **construir** prédios. (E14)

E quando abriu capital, passei a ser parte do **conselho da empresa** e sou responsável por **dois comitês**. Então, isso acaba me gerando uma **certa atividade**. E isso me deixa muito **feliz**, pois eu tenho continuado a ter uma atividade profissional **boa** e o fato de fazer esses trabalhos me leva a me manter **informado** na área econômica financeira. (E16)

Eu trabalho no máximo **duas a três horas por dia** como **consultor e conselheiro** da empresa do meu filho e do meu sobrinho. (E20)

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). Também, ressalta-se que esse retorno ao trabalho após a aposentadoria se deu para esse grupo exclusivamente pelo prazer de estar trabalhando, sendo exemplificado no

enunciado de E16 pelo uso da palavra *feliz*. Todos os entrevistados possuíam segurança financeira. Portanto, o retorno ao trabalho para este grupo não pode ser associado a essa necessidade específica.

Com o enunciado voltado para o dever de prestar uma *ajuda* a outras empresas, E06 deixa implícito (ao usar as palavras *legado* e *prestigiando*) o seu receio de perder, junto com sua atividade profissional, seu *status* e seu valor no seu grupo social. Este é um dos significados do trabalho para o grupo de entrevistados, que voltará a ser discutido no próximo capítulo. 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 de E03, E04, E06, E16 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. E07, que teve uma aposentadoria precoce (antes dos 60 anos), participou do PPA. A decisão de aposentar-se foi espontânea. Em outros trechos de seu discurso, já tinha demonstrado que estava muito insatisfeito com a função de executivo. Essa condição é reafirmada neste enunciado ao usar a expressão *coisas que eu gosto*, deixando implícito que exercer a função de executivo não é uma atividade que lhe proporcionava prazer. Também, evoca o desejo de trocar o papel de provedor pelo papel de esposa, ligado às atividades domésticas. No caso de E07, a aposentadoria foi ativamente construída como uma opção por um novo estilo de vida, como afirmam Jones *et al.* (2010), e pode ser confirmado no enunciado que se segue.

Eu quero **ficar em casa** fazendo só as **coisas que eu gosto**. Eu acho que não morreria e nem teria um infarto por causa disso, não. Eu quero ficar em casa.

É a vez de a **minha mulher trabalhar**. Eu quero recebê-la em casa com a jantinha pronta e de banhinho tomado. (E07)

Depois, acho que, em **função da idade**, eu fiquei parado e resolvi voltar para BH, onde tenho a maioria dos filhos. **A toa por a toa**, aqui é melhor, porque estou perto dos **filhos e dos netos**. (E03)

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)

No segundo caso, E03 é o executivo mais velho do grupo (85 anos), o qual parou de trabalhar efetivamente aos 80. Ele deixa explícito que parou de trabalhar somente em *função da idade*. Fica subentendido o valor negativo que atribui ao não trabalho pelo uso pejorativo da expressão *a toa por a toa*. No terceiro caso, 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 e pode ser justificado pelas falas de E12 e E15, que também optaram pelo não trabalho.

Eu disse: “Não vou fazer nada, porque eu tive uma vida profissional tão **boa** e tão **livre**”. Eu fazia as coisas, e as pessoas me apoiavam, que eu não vou me meter num “**negocinho**” que vai me amolar. Isso pode **atrapalhar** todo o meu **passado**. E isso eu quero **preservar**. (E12)

E também quero fazer o **efeito Pelé**. Todo mundo queria que ele continuasse jogando ... Eu não queria **ouvir todo mundo dizendo**: “Mas ela vai ficar? O que ela está fazendo aqui ainda?” Porque as coisas vão mudando, e **todo mundo a sua volta vai mudando**. (E15)

O enunciado de E12 é marcado pela comparação pejorativa da ocupação anterior como executivo com a possibilidade de um novo trabalho. Enaltece as qualidades de sua vida profissional anterior como *boa* e *livre* e diminui uma atividade profissional futura usando palavras como *negocinho* e *atrapalhar*. Ao fazer uma analogia com *Pelé*, E15 deixa clara a importância de parar de trabalhar quando se está no auge de sua carreira. 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 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*.

Em sua maioria, os entrevistados recebem elevados rendimentos de aposentadoria e constituíram um patrimônio considerável ao longo de sua trajetória. Este fato também está relacionado ao fato de uma parcela deles não continuar exercendo um trabalho remunerado. Apenas 2, que não fizeram um planejamento financeiro e nem possuem complementação da aposentadoria privada, apontaram claramente uma queda no padrão de vida. Um terceiro, mesmo fazendo um planejamento, também aponta a queda de rendimentos. Assim, passaram a levar uma vida mais simples do que estavam acostumados e a conviver com o sentimento de frustração.

De certa forma, é um pouco **frustrante** você perceber que quando você se aposenta **não vai poder realizar** tudo aquilo que você **almejou**. Se você **realiza**, você corre o risco de ter que voltar a ter uma atividade para você **sobreviver**. Então, eu me conformo com uma **vida mais simples** e menos suntuosa do que eu levava quando era executivo, mas **feliz**. (E07)

Eu tinha um nível de ganho bom. E **de repente não tive nada**. Nessa fase pós-aposentadoria, eu **tive momentos de dificuldades**, de passar um ou dois meses sem trabalho (E08)

Na realidade, tem uma **queda de rendimentos**. A aposentadoria é boa etc. e tal, mas tinha uma parte pesada de **gratificações** que você não tem. Então, na realidade você sente, **por mais que você planeje, há uma queda**. Então, é uma **vida mais controlada**. Mas não mata ninguém. (E19)

Em seus enunciados, E07, E08 e E19 relatam a brusca queda dos rendimentos, a existência de momentos de dificuldade financeira e comparam o padrão de vida anterior com o atual. E07 se diz satisfeito com um padrão de vida mais simples, desde que não precise retornar ao trabalho anterior, e E08 voltou a exercer uma atividade profissional remunerada, pela necessidade financeira. E19 trouxe a questão de que mesmo com o planejamento financeiro existe a *queda de rendimentos*, que implica uma *vida mais controlada*. Ao usar o pronome você, generaliza sua afirmação para toda a categoria de executivos aposentados e ainda reforça que é possível viver bem com os rendimentos menores, ao usar a expressão *não mata ninguém*. A partir dos trechos selecionados, pode-se inferir um aparente desapego dos entrevistados em relação aos rendimentos financeiros. E07 se diz feliz, apesar da vida mais

simples. Então, o significado do trabalho vai além de apenas uma fonte de renda, como será discutido no capítulo 7.

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 (Tabela 5). Esse grupo faz parte das categorias da *aposentadoria-solidária* (GUILLEMARD, 2002).

Tabela 5 - Atividades relatadas pelos entrevistados ligadas a aposentadoria-solidária

Atividades	Número de entrevistados
Membro de fundação	5
Membro de associação voluntária	4
Mantenedor de creche	2
Obras assistenciais da igreja	2
Diretor de instituto	2

Fonte: Dados de pesquisa

Exercer atividades comunitárias, para ajudar o próximo, pode ser entendido como oportunidade de atender valores religiosos, de crescer como pessoa, de retribuir o que se recebeu, de dar continuidade ao trabalho, de passar adiante a experiência profissional, de manter fontes de prestígio e poder, de exercer a cidadania. Em contrapartida, o trabalho voluntário proporciona prazer, gratificação, realização, troca e reconhecimento social, o que aumenta a autoestima e resulta em desenvolvimento pessoal. Os enunciados de E05, E10, E12, E19 e E22 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. Os

entrevistados não apenas participam das atividades voluntárias; eles são gestores dessas atividades, aproveitando seu conhecimento e experiência como executivos. E05 e E22 ainda ressaltam a importância do trabalho voluntário para a criação e manutenção dos relacionamentos sociais. Em geral, de acordo com as anotações feitas no diário de campo sobre as conversas que aconteciam depois das entrevistas, esses sujeitos começaram a se envolver parcialmente em atividades voluntárias por volta da meia-idade (em torno dos 50 anos), o que, de certa forma, pode ser considerado como uma forma de preparação para a aposentadoria e denota que o trabalho em si é um valor para eles, não importando muito sua finalidade ou rendimento.

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

Aí eu pensei: “Já que eu estou para me aposentar, eu vou ser candidato a **governador do Lions**”. Então, coincidiu que eu me aposentei em maio e em julho eu tomei posse para governador. Naquele ano, a **posse foi nos Estados Unidos** [...]. Aí, eu comecei a me dedicar ao Lions. (E10)

Eu sempre estudei em escola pública e achei que tinha que **dar o retorno**. Então, **administro uma fundação** que auxilia os alunos carentes e tem mérito da universidade federal, onde estudei. (E12)

A gente tem também um trabalho **social** com uma **creche**. São 60 e poucos meninos. Nós **fazemos a gestão lá e damos um apoio financeiro**. (E19)

Coordeno as obras assistenciais da igreja. Gosto dessas atividades porque isso **tem a ver com relacionamentos**, estar com as pessoas, que é uma coisa que **eu sempre valorizei muito**. (E22)

Também existem aqueles que se dedicam muito mais a esportes, lazer, viagens e família do que o faziam antes da aposentadoria (Tabela 6). Esse grupo faz parte das categorias da *aposentadoria-hobby* (GUILLEMARD, 2002).

Tabela 6 - Atividades relatadas pelos entrevistados ligadas à aposentadoria-hobby

Atividades	Número de entrevistados
Viagens	19
Navegar na internet	17
Dedicação a família	14
Encontro periódico com os amigos	12
Esportes (golfe, peteca, tênis, natação)	12
Caminhadas	09
Leitura	07
Ginástica	03
Tocar instrumento musical	02
Pescar	02
Fabricação de móveis	01
Ferromodelismo	01

Obs.: Os entrevistados exercem mais de uma atividade considerada por eles como hobby.

Fonte: Dados de pesquisa

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.

Hoje, eu faço coisas que **não tinha tempo antes**. Sou **síndico** do meu prédio, **ajudo meu neto** com os deveres de casa e cuido da minha **saúde**. Faço **ginástica todos os dias**. (E01)

Hoje, faço **atividade física** que não fazia antes. Comecei a fazer **caminhadas** longas, que duram uma semana. **Hoje, saio mais à noite**, pois quando estava na fábrica **só queria dormir**. (E04)

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)

Eu tenho uma **turma da peteca** que **toma um vinho** na quarta feira. Tem uma **turma do clube**. (E19)

Quando eu aposentei, eu senti aquela **desobrigação de horário**. Eu passei a ir **para o clube**, passei a **nadar**, passei a **viajar**, passei a ir **pescar**, passei a **ler**, e **sem a pressão**. (E21)

Os enunciados de E01, E04, E11, E19 e E21 são representativos dessas atividades voltadas para o lazer e para a saúde. E01, E04 e E21 destacam a dimensão do *tempo*, possibilitando-lhes realizar atividades que antes da aposentadoria não podiam realizar ou não conseguiam em função do cansaço (*só queria dormir* – E04). O *hoje* utilizado nos enunciados de E01 e E04 situa a constituição dessas atividades no tempo presente, deixando implícito que nada disso era feito quando ocupavam cargos executivos. E19 evoca as atividades de lazer, como a *peteca* e o *clube*, como meios de interação social e de pertencimento mediante a escolha da palavra *turma*. 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. Inicialmente, quando foi criado, em meados do século XV, era um esporte praticado exclusivamente pela nobreza. Atualmente, ainda permanece seu caráter elitista. Por exemplo, “o presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, jogou uma partida de golfe neste domingo junto com o ex-presidente Bill Clinton⁵, para agradecer o apoio dado na reeleição”. 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).

Percebe-se nas análises das atividades que os entrevistados não participam exclusivamente nem de uma nem de outra categoria. Esses aposentados, na tentativa de buscar uma nova identidade social após a perda da identidade de executivo, participam ao mesmo tempo da aposentadoria-solidária, da aposentadoria-hobby (GUILLEMARD, 2002) e da aposentadoria-recusa (SANTOS, 1990). Os critérios de decisão dos executivos aposentados sobre quais atividades fazer estão mais voltados para a busca de reconhecimento pelos outros e para o desenvolvimento de estratégias que possibilitem a conquista de poder do que para a atividade em si.

⁵ Manchete da notícia publicada no site <http://noticias.terra.com.br/mundo/estados-unidos> em 02/12/2012.

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). As práticas sociais de aposentados pertencentes a uma classe social privilegiada são diferentes daquelas de aposentados de classe menos favorecida. Aposentados de classes menos favorecidas retornam ao trabalho basicamente por necessidade financeira. Assim, permanecem envolvidos numa jornada integral de trabalho, o que continua dificultando sua integração às atividades solidárias e de lazer.

6.3 Considerações

Tendo em vista os dados apresentados e analisados neste capítulo, 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.

A decisão forçada ou espontânea de aposentar-se não foi a única responsável pela reconfiguração da identidade dos entrevistados, mas também as medidas incorporadas ao longo do processo de transição, como afirmam autores como Santos (1990), Silva (1999), Guillemard (2002) e Wang e Shultz (2010), incluindo o antes (trajetória profissional, participação no PPA, políticas da organização) e o depois (trabalho ou não trabalho, outras atividades desenvolvidas, apoio familiar, saúde e segurança financeira, entre outras), em uma perspectiva longitudinal. Esse processo de transição, para grande parte dos sujeitos, foi marcado pela necessidade de reestruturar sua vida. Contudo, 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. As principais atividades profissionais desenvolvidas envolvem: consultoria, abertura de negócio próprio, cargo de diretoria ou presidência de entidade profissional e participação em Conselhos de Administração. 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.

A reconfiguração da identidade nesta fase de vida relaciona-se também ao imaginário de que a aposentadoria é o início da velhice. Mesmo reconhecendo a distinção entre essas duas situações, Beauvoir (1990) afirma que o afastamento do mundo do trabalho faz nascer na maioria das pessoas a sensação de inutilidade e de isolamento social, sentimentos tradicionalmente vinculados à velhice. Esses sentimentos conjugados com o que o trabalho significava e significa para os aposentados influenciam diretamente na qualidade de vida da própria velhice. Esses discursos, que dizem quem os ex-executivos aposentados podem ser e como devem agir, servem de base para que esses sujeitos configurem suas identidades. No próximo capítulo, analisam-se as construções discursivas dos entrevistados sobre o significado do trabalho e sobre o processo de envelhecimento.

7. NARRATIVAS SOBRE SIGNIFICADO DO TRABALHO E ENVELHECIMENTO NA APOSENTADORIA

Sociedades, grupos e indivíduos têm suas próprias percepções sobre o trabalho, variando de acordo com o tempo e o espaço. O trabalho, entendido como a concentração de energia das pessoas para alcançar determinados fins, pode ser pensado de diversas maneiras, em um contínuo que vai desde fonte de sobrevivência econômica até instrumento para satisfazer necessidades sociais. Assim, o trabalho pode aumentar a sensação de independência, dignidade e orgulho, sendo fonte de autorrealização, identidade e influência. Essas maneiras de se pensar o trabalho são moldadas por vários fatores individuais e sociais, incluindo atuação profissional, características do trabalho, crenças, idade, escolaridade, tipo de personalidade, identidade, culturas, contexto sócio-histórico e níveis de desenvolvimento social. Considerando que os significados do trabalho são distintos entre os sujeitos, também diferem em função da ocupação profissional e da faixa etária. Este capítulo tem por objetivos analisar quais são os significados do trabalho para executivos que, após atingirem certa idade, estão aposentados e não mais exercem as suas funções; e identificar as construções sobre a velhice e suas implicações no processo de configuração das identidades pós-aposentadoria.

Houve uma evolução nas construções sociais sobre o envelhecimento, a aposentadoria e o trabalho, que resultam principalmente das mudanças da composição da pirâmide etária da maioria dos países. A redução do índice de fecundidade, conjugada ao aumento da expectativa de vida, implica a diminuição da população jovem e o aumento do contingente de idosos. Segundo o Censo Demográfico de 2010, o grupo de idade de 60 anos ou mais correspondeu a 11,6% da população – ou seja, em termos absolutos, mais de 20,59 milhões de brasileiros. Em 2004, o mesmo grupo correspondia a 9,7% (IBGE, 2012). Contudo, a ideologia dominante na sociedade ocidental ainda idealiza o jovem como protótipo do ser. Ser jovem, perfeito, saudável e profissionalmente ativo são critérios de felicidade e sucesso. Aqui começa o estigma sobre a velhice, já que “[...] o velho aparece aos indivíduos ativos como uma 'espécie estranha', na qual eles não se reconhecem” (BEAUVOIR, 1990, p. 266).

7.1 O trabalho e seus significados

A abordagem construcionista considera o trabalho o principal meio de interação entre as pessoas. Ter um trabalho ajuda a ter um lugar na sociedade. Se este trabalho é como um dos principais executivos de uma grande organização, o seu lugar na sociedade é de destaque. O trabalho não só define a posição social, como também tem a dimensão subjetiva revelada por meio da construção da trajetória profissional das pessoas, configurando a identidade profissional. A construção da identidade profissional se desenvolve, portanto, mediante a interação com o mundo do trabalho e envolve a atribuição subjetiva de significado para o próprio trabalho. O trabalho organizado influencia profundamente as estruturas mentais e os hábitos dos sujeitos coletivos na construção de suas identidades (DUBAR, 2005; SAINSAULIEU, 1977). Com a aposentadoria os ex-executivos perdem sua posição social, precisam reconfigurar sua identidade social e profissional, além de conviver com os sinais físicos e estigmas sociais do envelhecimento.

Este item centra-se na investigação dos significados que os ex-executivos entrevistados atribuem ao trabalho após a aposentadoria de suas funções gerenciais. A primeira etapa da análise constituiu-se em identificar os temas presentes no percurso semântico do trabalho. Foram encontrados três temas principais nas análises: a) as diversas dimensões do trabalho para o grupo de entrevistados (*hobby*, convivência social, fonte de prazer, realização, vida saudável, dignidade, crescimento pessoal, fonte financeira, função social e obrigação moral); b) os diversos tipos de trabalho; e c) a vida sem trabalho. A partir desses temas, estruturou-se as análises e discussão dos dados.

O primeiro tema a ser destacado envolve o conjunto das dimensões do trabalho para o grupo de entrevistados. A dimensão mais frequentemente encontrada foi o trabalho como fonte de prazer e de felicidade. A seleção lexical feita pelos entrevistados E04, E06, E09, E13, E14 e E23 ao se referirem ao significado do trabalho reflete essa dimensão: *feliz, imperioso, fundamental, ativo, sadio, aprendendo, prazeroso, bom, essencial, entusiasmado, importante, bem, felicidade e prazer*. Os entrevistados deixaram explícita a essencialidade do trabalho para uma vida saudável e feliz, permitindo o exercício de suas potencialidades e dando sentido à sua vida (SANTOS, 1990; MORIN, 2000).

Eu acho que se eu tivesse que viver uma vida sem trabalho eu não seria **feliz**. (E04)

Eu acho o trabalho **imperioso, fundamental** para você se manter **ativo, sadio, aprendendo** sempre e tendo a tranquilidade que a gente tem hoje. É o trabalho **prazeroso** que a gente exerce para obter o resultado **bom** para alguém e para você mesmo. (E06)

Eu diria que nesses tempos todos como presidente houve muita **frustração**, mas em geral era muito **prazeroso** o trabalho em si. (E09)

Eu acho o trabalho **essencial**. Quando você faz alguma coisa que aparentemente vai dar certo, que você está num caminho bom, é extremamente **prazeroso**. [...] Eu sou muito **entusiasmado**. (E13)

Primeira coisa, o trabalho é a **coisa mais importante da vida de um homem**. Outra coisa é o seguinte: desde que você esteja fazendo aquilo que você se **sinta bem** fazendo. (E14)

Trabalho para mim é sinônimo de **felicidade**. É o trabalho que dá **prazer** à vida. Uma vida sem trabalho é uma vida muito triste. (E23)

Nos trechos anteriores, observa-se que E04, E06 e E23 afirmam explicitamente que o trabalho é sua fonte de felicidade. Contudo, a partir destes trechos não se pode pressupor que o trabalho faria qualquer um feliz, pois os enunciadores não generalizam ao usar a primeira pessoa do singular. Já os entrevistados E06 e E14, ao empregarem as expressões *você e a gente*, generalizam que o trabalho seria essencial para todos, desde que se *sintam bem* com o que estão fazendo. E09, por sua vez, também emprega a primeira pessoa do singular para explicitar sua frustração na posição de presidência, mas a partir da expressão *trabalho em si* é possível pressupor que o enunciador acredita que o trabalho como presidente seria prazeroso para qualquer um que o ocupasse. Nesse sentido, observa-se a inter-relação entre a construção do significado do trabalho de forma generalizada e as impressões e experiências pessoais dos enunciadores, o que influencia a forma como eles constituem seus discursos.

Os enunciados de E03, E05, E15 e E16 refletem que a dimensão do trabalho como fonte de prazer está interligada à oportunidade de realizar coisas. Esses enunciadores deixam explícito esse significado ao utilizarem os verbos *realizar, fazer, ajudar e concretizar*. E03 e E16 se referem ao próprio trabalho feito como executivo ao usarem as expressões *sempre foi e por exemplo*, deixando implícito por esse pressuposto que o trabalho significa deixar um legado como parte de uma herança para seu herdeiro. Ao deixarem um legado, os ex-executivos assumem o desejo de se perpetuarem pelo seu trabalho. Esses enunciadores se referem ao fato

de que fizeram algo *útil para o próprio Estado* ou que *ajudou o país inteiro*, remetendo-se à função social do trabalho do *ethos* romântico-expressivo (BENDASSOLI, 2006). Pode-se considerar como implícito nesses enunciados que quem não trabalha não tem a oportunidade de realizar “obras úteis para a sociedade”. Assim, poderia ser considerado inútil e insatisfeito.

O trabalho para mim sempre foi **realizar** algo de **útil** para o próprio Estado. (E03)

O trabalho é uma **oportunidade de realizar**, de **fazer** coisas. É um local de satisfação. (E05)

Eu sou uma pessoa de **fazer**. Eu sou aquela que faz. Não sou uma pessoa de ficar tendo ideias etéreas que não se **concretizam**. Eu gosto de ver as coisas ficando prontas, de **realizar** e sendo bem feitas, para não fazer de novo. (E15)

O trabalho para mim é **realizar** alguma coisa. Por exemplo, eu entrei no setor de fundações e fiz uma coisa que **ajudou o país inteiro**. Isso dá uma **satisfação** muito grande. (E16)

Ao se referirem ao trabalho como uma oportunidade de realizar algo útil para a sociedade em geral, esses entrevistados silenciam o significado do trabalho voltado para a própria realização pessoal. A própria necessidade de deixar um legado é vista como fundamental para a realização humana. Os enunciadores E17 e E21 evocam essa dimensão da realização pessoal ao usar as expressões *realizar como pessoa* e *realização pessoal*. Ademais, no enunciado de E17 está explícito que a pessoa que não trabalha não poderia *se realizar como pessoa* e teria uma *vida vazia*. Portanto, o significado do trabalho nestes trechos vai além da fonte de prazer para significar a própria condição humana, como afirma Arendt (2000).

Mas é também um meio para você se **realizar como pessoa** na vida. Eu fico imaginando: uma pessoa que não trabalha tem uma **vida vazia**, sem sentido. É bom para a **satisfação íntima** e de saúde até. (E17)

O trabalho é uma forma de **realização pessoal**. O trabalho sempre foi muito importante para mim. (E21)

Outra dimensão destacada nos enunciados dos entrevistados foi o trabalho como um *hobby*. Assim, novamente, é reforçado o significado do trabalho como fonte de prazer. Os entrevistados E01, E11, E12 e E20 utilizaram as palavras *hobby*, *divertimento*, *brinquedo*, *prazeroso* e *dádiva* e os verbos *brincar* e *gostar* em seus enunciados.

Um dia eu disse ao meu diretor: “Para mim, o trabalho é meu *hobby*. Eu **brinco** trabalhando”. (E01)

O trabalho não é nada mais, nada menos do que um *hobby* também. É o quarto *hobby*, ou **primeiro hobby**. (E11)

Trabalho para mim é um **divertimento**. Eu acho que quem tem um trabalho fazendo aquilo que **gosta não cansa**. Eu quando estava na ativa, trabalhava umas **doze horas por dia**. Eu era o primeiro a chegar e o último a sair. (E12)

O trabalho é a maneira que nós temos de **passar a vida**. Quando eu falo em trabalho, eu estou falando naquilo que a gente tem **prazer e gosta**. Eu tenho esta **sorte**. Se eu morresse mil vezes, mil vezes eu seria engenheiro. O trabalho é um **brinquedo**. Esse brinquedo tem que ser **prazeroso**. O trabalho é mais uma **dádiva** que Deus nos deu. (E20)

Apesar de explicitarem o trabalho como *hobby*, observam-se alguns sentidos implícitos nos trechos destacados que fazem pressupor que essa conotação do trabalho pode ser ambígua para os enunciadores. E01 não afirma no tempo presente que o trabalho é seu *hobby*. Ele apenas relata que um dia isso foi falado ao seu diretor. E01 omite se esta afirmação representou um sentido verdadeiro para ele ou se foi somente uma colocação momentânea. E11, por sua vez, demonstra implicitamente a ambiguidade entre os significados de *hobby* e trabalho. Ao mesmo tempo em que o enunciador iguala explicitamente o significado do trabalho ao *hobby*, ele permite pressupor-se que há atividades consideradas como *hobby* por ele que não seriam trabalho. Tal pressuposição pode ser extraída da expressão *também* e da enumeração do trabalho como um dos *hobbies* do enunciador. E12 iguala o trabalho ao *divertimento*, contudo ressalta que não está se referindo a qualquer trabalho, mas apenas ao trabalho que gosta de fazer, e por isso não cansa. Neste caso, ele primeiro generaliza sua afirmação ao usar o pronome *quem*, para depois referir-se a si próprio usando a primeira pessoa do singular. E20 faz uma comparação explícita de seu trabalho como engenheiro como um presente que Deus lhe deu, ao usar a palavra *dádiva*. Seu enunciado deixa implícita a avaliação de sua trajetória profissional, como se fizesse parte de seu destino, como resultado da *sorte*, como se não tivesse feito escolhas e tomado decisões subjetivamente ao longo de seu caminho. E20 deixa subentendido em seu enunciado que ele é uma pessoa escolhida por Deus com relação a seu trabalho e que outras pessoas podem considerar seu trabalho um fardo por não terem tido a sorte de serem escolhidas.

O significado do trabalho também está associado às ações de conviver e de conhecer outras pessoas, de participar de grupos e de construir relações. Os entrevistados E02, E10 e E22 destacaram em seus enunciados esta questão usando as palavras *conviver*, *ocupação*, *isolado*, *relacionamento*, *crescimento*, *contatos*, *amigos* e *sozinho*.

Trabalho para mim é um meio de **conviver** com as pessoas. A gente tem pessoas que convive no final de semana, seus amigos e família. Mas e de segunda a sexta, o que você faz? Se você não tiver uma **ocupação**, você vive **isolado**. (E02)

Então, trabalho para mim é essa oportunidade **de relacionamento e de crescimento**. (E10)

É pelo trabalho que a gente se **relaciona** com as pessoas, faz **contatos**, faz **amigos**. Quem não realiza algum tipo de trabalho fica muito **sozinho**. (E22)

A partir dos trechos de E02, E10 e E22, pressupõe-se que o trabalho seria uma esfera social desvinculada das relações familiares e de amizades não vinculadas ao profissional. Ao mesmo tempo, constituiria o núcleo social central dos enunciantes, já que eles afirmam implicitamente que convivem com colegas de trabalho durante a maior parte do tempo de sua vida. Infere-se que é preferível se relacionar com esses colegas a não ter convivência alguma. Nos trechos, os vocábulos *meio* e *oportunidade* denotam o trabalho como uma atividade que vai além de seus resultados instrumentais para significar um fim em si mesma, visto que proporciona a convivência social.

Por meio de seus enunciados, os entrevistados evidenciaram que precisam do trabalho por muitas razões além das econômicas: para se sentirem felizes, úteis, realizados; ou seja, para se sentirem alguém. Nesse sentido, a dimensão financeira voltada para o *ethos* do trabalho instrumental (BENDASSOLI, 2006), visto como uma fonte de renda, aparece em segundo plano nos enunciados. Vale lembrar que os entrevistados fazem parte de um grupo altamente qualificado, que sempre alcançou significativos rendimentos. Os entrevistados E07, E08 e E18 destacam a questão financeira, usando palavras como *sobrevivência*, *retorno financeiro* e *ganhar dinheiro*. E08 generaliza sua afirmação ao usar o pronome *você* e destaca que o retorno financeiro do trabalho tem que possibilitar uma vida tranquila à pessoa, fazendo o que ela gosta.

Então, eu acho que o trabalho tem que te proporcionar **satisfação** e os meios de **sobrevivência**. (E07)

Você tem que **gostar** do que faz, se manter em atividade. Mas, mais do que isso, o seu trabalho tem que de dar um **retorno financeiro**, para que você possa viver com **tranquilidade**. (E08)

Em determinado momento ele é necessário para a sua **sobrevivência**, puramente material. Mas também como meio de **ganhar dinheiro**, melhorar sua **autoestima**. (E18)

A partir do trecho de E18, é possível pressupor que a conotação da expressão *ganhar dinheiro* vai além do sentido da palavra *sobrevivência*. Os ganhos financeiros obtidos pelo trabalho, com o passar do tempo, significariam algo além da manutenção material do indivíduo, simbolizando possibilidades de valorização do *status* social de quem trabalha. Ao empregar a terceira pessoa em sua fala, o enunciador parece generalizar a alteração do significado dos resultados obtidos com o trabalho, como se tal trajetória fosse natural para todos. Infere-se que primeiramente o trabalho significa sobrevivência, e posteriormente significa acumulação.

As narrativas sociais dominantes durante as socializações primárias e secundárias dos entrevistados eram voltadas para a centralidade do trabalho na vida das pessoas. Por esse motivo, eles consideram errado parar de trabalhar e associam o não trabalho à própria morte. Para a geração de pessoas nascidas entre nas décadas de 1930 e 1940, em que se encontra a maioria dos entrevistados, o trabalho ainda é tido como valor central no reconhecimento do papel social dos indivíduos e correlaciona as posições que eles ocupam na sociedade com a identidade profissional de cada um. Assim, percebe-se que os *ethé* predominantes entre os entrevistados são o romântico-expressivo, em que o trabalho significa a realização de uma obra e a capacidade de revelar a própria essência humana, e o moral-disciplinar, segundo o qual as pessoas, independentemente de sua idade, têm o dever moral de trabalhar, e por isso o trabalho traria dignidade aos seres humanos (BENDASSOLLI, 2006). O significado do trabalho como fonte de dignidade também é recorrente nos relatos coletados. Os enunciados dos entrevistados E06, E09, E13 e E17 são representativos desse significado.

O trabalho é o que dá **dignidade** ao indivíduo. Eu acho que enquanto a gente puder trabalhar, **contribuir, gerar riquezas ...** (E06)

Eu acho que se eu não tiver atividade eu começo a me sentir assim **moralmente** ... Eu acho que **eu não teria sustentação**, sabe. (E09)

Por isso que - eu falo que você aposentando você **não pode** ficar totalmente desocupado. **Tem que ter um trabalho**, tem que ter um objetivo. (E13)

A minha **formação na infância** foi muito associada a ver os meus pais trabalhando muito. Eu estudei numa **escola com valores** típicos americanos de que só ganha quem merece. O modelo antigo era assim. Você estudava, trabalhava e casava. Eu acho o trabalho muito **dignificante**. Eu acho a **ociosidade** uma coisa **muito feia**. Eu tenho horror a pessoa ociosa. O trabalho está ligado até a uma questão de saúde. Eu não vejo vida saudável sem trabalho. (E17)

O trabalho é quase como uma **necessidade**, uma **diversão**. O trabalho para mim é como **almoçar, jantar, tomar café**. Eu acho que **tem que ter**. Você tem que ter alguma atividade. Pode até não fazer nada, mas você **tem que sair de casa**. Acho que é mais nesse sentido, quando você não tiver ... você tem que **ter alguma atividade**, nem que seja ler jornal, acompanhar os noticiários. (E19)

A seleção lexical de E06, E09, E13, E17 e E19 evocam esse significado do trabalho como dever moral por meio dos vocábulos e expressões: *dignidade, moralmente, sustentação, não pode, tem que ter, valores, dignificante, ociosidade muito feia, necessidade*. Em seu enunciado, E17 se refere a suas formas de socialização na infância e na escola associadas ao trabalho como obrigação moral. Ao evocar seus processos de socialização, pode-se inferir que o enunciador deixa implícito que esses não são os valores dominantes na sociedade atual, tendo em vista que ele se refere ao *modelo antigo*. E17 também traz, juntamente com E09 e E13, subentendido o valor negativo associado ao não trabalho como algo feio, que pode trazer doenças, em que a pessoa que não trabalha não tem objetivo e nem sustentação psicológica na vida. Estar trabalhando torna-se, nesse sentido, uma necessidade moral para os executivos aposentados.

Sem trabalho, para a maioria dos entrevistados, os sujeitos não têm dignidade. No enunciado de E06 pressupõe-se que tal dignidade significa a capacidade de *contribuir e gerar riquezas*. Tais expressões estão implicitamente colocadas como sinônimo do verbo *trabalhar*. A omissão do complemento verbal dessas expressões no sentido de especificar para quem ou para o que *contribuir e gerar riquezas* permite inferir que a destinação dos frutos do trabalho importa menos para o enunciador do que a própria ação de estar trabalhando. Nesses trechos os enunciadores evocam o interdiscurso do capitalismo, em que o indivíduo é valorizado pelo

que produz. Assim, na maioria das vezes, a aposentadoria é percebida como uma situação de desvalorização em consequência do fim da participação no processo de produção capitalista, por exemplo, evidenciada pelo enunciado de E19 pelo uso das expressões *tem que sair de casa e ter alguma atividade*.

Ao tratar do que é o trabalho em si, os entrevistados reafirmam a existência de vários tipos de trabalho e incluem os trabalhos voluntários como membros de conselhos, representantes de entidades e presidentes de fundações, entre outros. O entrevistado E13 evidencia que ainda faz um trabalho (mesmo depois do envelhecimento), mas sem as mesmas obrigações de quando era um executivo, usando as palavras: *ainda, trabalho, flexibilidade, liberdade, obrigações, final*. O entrevistado E12 implicitamente associa a infelicidade ao não trabalho e revela que, apesar das várias formas de trabalho, ele não se contenta com trabalhos mais simples, que não fornecem certo *glamour*.

Existem **vários tipos de trabalho**. O trabalho é o sentido da vida. O trabalho é a realização. Eu acho que **nenhuma pessoa se sente feliz** estando ociosa. Eu acho que isso não existe. [...] Eu não consigo enxergar a vida sem trabalho. Existem várias formas de trabalho. **Tem gente que se realiza com um trabalho mais simples**. (E12)

Hoje eu **ainda** faço um **trabalho**. Não é aquele trabalho que eu tinha que chegar às 7 da manhã, sair às 8 ou 9 da noite, levar serviço para casa, trabalhar no final de semana...É um trabalho que eu faço com **flexibilidade e liberdade**, sem as mesmas **obrigações**. Eu acho que esse tipo de trabalho a gente tem que ter até o **final**. (E13)

Assim, como uma forma de manutenção mínima do *status* e do poder associados à função gerencial que exerciam anteriormente e para não desaparecerem socialmente (BENDASSOLLI, 2006), eles recorrem ao trabalho voluntário. Contudo, não é qualquer trabalho voluntário. Tem que ser um em que realizem funções de reconhecido destaque social, em que possam continuar exercendo o poder, como analisado no capítulo anterior.

Todas as dimensões apresentadas remetem à não existência de vida sem trabalho. Ou seja, para a maioria dos entrevistados, se eles não estiverem realizando nenhum tipo de trabalho já estariam mortos. Eles reforçam esse aspecto ao verbalizarem que *nunca imaginariam sua vida sem trabalho* ou de *pijamas vendo televisão*. Mesmo reconhecendo o cansaço advindo do

envelhecimento, eles não pensam em parar de trabalhar. O intradiscurso observado remete a uma oposição entre *trabalho e não trabalho* referente à valorização *versus* desvalorização do sujeito que trabalha ou, pelo menos, se mantém ocupado.

Eu **adoro trabalhar** e nunca cheguei a imaginar a minha vida sem trabalho. Eu acho que se ocorrer isso eu estaria descaracterizando o meu conceito mental e o conceito de pessoa. Eu não me imagino de **pijamas assistindo televisão** o dia inteiro. Muito pelo contrário. (E05)

O **trabalho é tudo na minha vida**. Eu não penso viver sem trabalho. Hoje diminuí muito as minhas atividades. [...] **Fico cansado**, mas não quero parar. Se parar eu morro. (E11)

Eu penso todo dia em não parar de trabalhar. **Eu quero trabalhar eternamente**. (E18)

Neste último trecho, de E18, pode-se inferir a partir da última frase que a vontade explicitada de *trabalhar eternamente* é uma metáfora do desejo de *viver eternamente*. Tal expressão metafórica resume de certa forma o elemento subjacente ao percurso semântico analisado. O desejo e a necessidade de trabalhar significa para a geração pesquisada a vontade de viver, de existir para si mesmo e para a sociedade, mantendo a identidade que construiu ao longo de sua trajetória profissional. Parar de trabalhar seria resignificar a própria vida e a própria identidade. Ou, como diria Dejours (2004, p. 31) “o trabalhar seria uma condição transcendental de manifestação absoluta da vida”.

Os significados do trabalho para os ex-executivos aposentados apontam para uma elevada centralidade do trabalho na vida deste grupo. Pode-se supor, com base na função de executivo que exerciam anteriormente, que demandar um alto nível de identificação com o discurso institucional do qual eles eram responsáveis fez com que aumentasse o envolvimento afetivo deles com a organização e a própria profissão. Na prática, essa centralidade no trabalho fez com que eles se dedicassem intensamente a tudo ligado a seu eu como executivo, deixando em segundo plano as demais esferas da vida, como lazer e família.

Contudo, também se constatou que esses indivíduos, apesar da centralidade, passaram a resignificar o trabalho agindo de acordo com sua fase de vida associada à aposentadoria e à velhice. O enunciado de E05 é representativo desta situação, em que o trabalho significa a

possibilidade de contribuir com a sociedade e ensinar o que foi aprendido durante sua trajetória como executivo. Para que isso seja possível, são necessários o amadurecimento e a percepção pelos indivíduos da sua aposentadoria como um processo de transição na sua trajetória profissional, e não como o fim de uma trajetória.

Trabalho na nossa idade significa a **possibilidade de contribuir**. A nossa **experiência e conhecimento acumulado** não podem simplesmente ficar dentro da gente, e a gente vendo televisão, **sem passar isso para alguém**.
(E05)

Diante das análises dos enunciados dos entrevistados, percebe-se que as pessoas constroem suas narrativas sobre a aposentadoria e sobre o significado do trabalho de maneiras diferenciadas. Contudo, todas trouxeram à tona o percurso semântico da velhice. Muitas pessoas enxergam a aposentadoria como sinônimo de velhice (GUILLEMARD, 2002). No próximo item, procede-se à análise e discussão dos significados da velhice para os ex-executivos entrevistados.

7.2 A velhice e seus significados

A conceituação de velhice é subjetiva e social (BEAUVOIR, 1990). Existem pessoas em determinadas culturas que se consideram idosas com 50 anos de idade e outras que não se sentem velhas aos 80 anos. A perspectiva da velhice e da aposentadoria, com o afastamento da função de executivo, aparece como a capacidade de vivenciar, de um lado, a sensação da perda de poder e de valor e, de outro, a oportunidade de explorar novas identidades e realizar projetos abandonados em outras etapas da vida (DEBERT, 2004). Ressalta-se que o percurso da velhice surgiu espontaneamente durante as entrevistas, tendo em vista que nenhum tópico ou pergunta do roteiro semiestruturado (Apêndice A) estava voltado para essa questão. Portanto, considera-se que esta é uma questão crucial para a reconfiguração das identidades dos entrevistados.

A partir dessas concepções subjetivas e sociais, a etapa inicial da análise consistiu em identificar os temas presentes no percurso semântico da velhice. Os principais temas encontrados nas análises foram: sinais físicos, cuidados com a saúde, morte, medo da

debilidade e da dependência, relações com os mais jovens e necessidade de se manter ativo. Neste caso, o tema de maior recorrência nas narrativas dos entrevistados foi a preocupação com os sinais físicos, ou seja, o processo biológico do envelhecimento.

Esse processo biológico inclui sinais externos e internos. A maior preocupação demonstrada pelos entrevistados foi com os sinais internos. Nesse processo interno são observados a lentidão no processamento cognitivo, a redução da atenção, o aumento da dificuldade no resgate das informações aprendidas (memória de trabalho) e a diminuição da memória prospectiva (“lembrar-se de lembrar”) e da memória contextual (dificuldades com detalhes) (MORAES *et al.*, 2010). Os trechos dos discursos dos entrevistados que se seguem são representativos de suas preocupações com esses sinais.

A gente com a idade que tem amigos com essa **idade**. E eu já estou vendo pessoas que já **não estão lembrando bem**. Eu também já **não lembro** muitas coisas [...]. Já não é mais aquela **cabeça brilhante que já foi**. Eu olho o outro com uma idade próxima à minha dando umas **mancadas**. E eu fico pensando: “Será que eu já estou também dando essas mancadas?” Quem sabe uma hora eu faço um trabalho e **erro** sério. (E08)

A gente, talvez em função da **idade**, **não consegue** mais **acordar tão cedo**, dorme mais, **esquece** algumas coisas. **Então, leva uma vida mais tranquila**. (E09)

Eu já estou chegando numa idade em que a **memória** começa a **ratear**, que você já começa a ter certas **dificuldades** tal, tal, tal. Então eu procuro trabalhar a minha **mente** o tempo todo, para ver se eu não ... Antigamente, por exemplo, número era a coisa mais fácil do mundo. Hoje em dia **já não é mais**. Enquanto eu não **lembrar** um nome, eu não sossego. Exatamente como um exercício. (E10)

Às vezes, eu penso em **parar** de trabalhar porque você vai percebendo que sua **capacidade tanto física quanto mental** ela vai se **reduzindo**. Eu já tenho 70 anos. Então, eu penso que **vai chegar um momento** que eu não tenha mais condições. (E19)

Você **perde um pouco da agilidade**, é lógico, embora hoje está tudo no computador. Você perde um pouco da agilidade. [...] Mas dentro de pouco tempo, você **esquece algumas coisas**. Às vezes, você piora, mas **você começa a tomar pé**. (E21)

A partir da seleção lexical de E08, E09, E10, E19 e E21, percebe-se que a principal preocupação dos entrevistados com os sinais do envelhecimento refere-se ao cognitivo, com

destaque para a memória de trabalho presente nos substantivos *cabeça, mancadadas, memória, dificuldades, mente, capacidade e agilidade* e nos verbos *lembrar, conseguir, ratear, parar, reduzir, perder e esquecer*. Nos enunciados de E08 e E19 está explícita a apreensão com uma situação futura quanto à diminuição da capacidade física e mental por meio das *expressões vai chegar e quem sabe uma hora*. Assim, os enunciadores deixam implícito que no caso deles esse momento ainda não chegou, diferentemente de E09, E10 e E21, que já percebem a presença desses sinais evocados por meio das expressões *não consegue, já não é mais, perde um pouco*, todas no presente do indicativo, significando algo que já está ocorrendo. Desse modo, E10 revela não *sossegar* enquanto não lembra como um *exercício* em relação ao “esquecimento”. Já E21 considera como uma ajuda para a diminuição da agilidade hoje estar *tudo dentro do computador*. Acrescenta-se ainda que o enunciador E09, ao manifestar que leva uma *vida mais tranquila*, deixa implícito que foi o envelhecimento que lhe permitiu esta nova situação e que não foi por sua própria opção de vida.

Contudo, fica silenciado nos enunciados o temor dos sinais externos da velhice. Na sociedade atual, predomina a cultura do consumo voltado para o corpo e para a jovialidade, instaurando-se, assim, a rejeição ao envelhecer em decorrência do mito da eterna juventude (DEBERT, 2004). À luz desse mito existem muitos produtos no mercado que prometem superar o envelhecimento, por exemplo, a chamada “medicina antienvelhecimento” e cirurgias plásticas, para citar apenas dois segmentos em crescimento no mercado. Desse modo, os sujeitos ficam presos a essa imagem da jovialidade e fazem de tudo para evitar os sinais do envelhecimento revelados pelo corpo. O medo, consciente ou inconsciente, do envelhecer ocorre à medida em os sujeitos recorrem a estratégias que o evitam, na ilusão de permanecer eternamente jovens. As principais estratégias citadas pelos entrevistados são aquelas ligadas à manutenção da saúde como atividades físicas e acompanhamento médico.

Eu não tenho medo de morrer, mas quero ficar bem. Não quero ficar na cama. Por isso, me **dedico muito à ginástica e a uma alimentação saudável.** (E01)

Eu faço **caminhada** todos os dias para me **manter ativo**. Me sinto **melhor do que antes.** (E04)

Eu faço **terapia** uma vez por semana. Fazia **ginástica**, mas tenho andado **meio pifado** por conta de uma lombalgia. Engordei uns bons quilos. (E17)

Eu invisto mais minha energia **cuidando da minha saúde**. Tenho diabetes. Então, cuido da minha **alimentação**, do meu **exercício**. É fundamental. Essa é a única preocupação que eu tenho. **O resto a gente toca.** (E21)

As atividades físicas, como caminhadas, ginástica e prática de esportes já haviam sido relatadas pelos entrevistados ligadas à aposentadoria-hobby no capítulo 6. Aqui, elas representam muito mais do que a necessidade de manter-se ocupado; representam uma estratégia na tentativa de adiar o aparecimento dos sinais físicos do envelhecimento. Essa estratégia está explícita nos enunciados de E01, E04 e E21 ao usarem as expressões *quero ficar bem*, *manter ativo* e *cuidando da minha saúde*. E17 revela que ao parar de fazer ginástica *engordou* e adquiriu uma *lombalgia*. E21 deixa implícito que quando os aposentados (ele generaliza sua afirmação ao usar a expressão *a gente*) estão bem de saúde e se cuidam as demais instâncias da vida, como família, lazer e trabalho, não precisam de tantos cuidados.

Os discursos presentes na mídia sobre a prática de exercícios físicos, atividades e hábitos que previnem, reduzem ou retardam a probabilidade de se ter doenças degenerativas vendem a ideia de vencer o envelhecimento. Para Debert (2004, p. 19), as narrativas sobre envelhecimento ativo muito mais do que produzem imagens positivas de ser velho estão marcadas ideologicamente pelo que a autora chama de “reprivatização do envelhecimento”. Segundo a autora, na mesma proporção em que são veiculadas e colocadas à disposição as mais variadas formas de se envelhecer bem e até evitar a velhice, cada sujeito passa a ser o único responsável por seu próprio envelhecimento e sua dignidade na velhice. Quando a responsabilidade pertence unicamente à esfera individual, são desconsiderados os pressupostos do envelhecimento como uma construção social e que se colocam de formas diversas para cada grupo e sociedade.

Outro tema evocado por E01 em seu enunciado imbuído nos cuidados com a saúde na velhice é a preocupação com a morte. Beauvoir (1990) afirma que uma das atitudes que as pessoas desenvolvem na velhice diante da proximidade da sua morte é a necessidade de fugir da passividade, mantendo, assim, o controle ativo da vida e da morte. Este comportamento é considerado pela autora como uma etapa construtiva para a aceitação realística de sua morte inevitável. Ao finalizar a narrativa sobre sua trajetória profissional, E20 também evoca a questão da morte.

Eu fui um cara **muito feliz até agora**. Eu só peço a Deus que me dê uma **morte sem muita dor**, porque eu tenho muito medo de dor. (E20)

Em seu enunciado, E01 afirma que não tem medo de morrer e deixa implícito seu medo da doença e da debilidade que podem acompanhar a velhice ao dizer que *quero ficar bem*. Por sua vez, E20 também deixa implícito o medo da doença ao revelar que pede uma *morte sem muita dor*. Ambos os enunciadores assumem implicitamente que se a morte é inevitável os sinais do envelhecimento podem ser evitados. O receio das doenças degenerativas e da dependência que a acompanha nesta fase de vida é uma presença contínua.

Eu sempre fui **independente**, mas eu tenho **inquietações da dependência**. Quando eu não for mais assim, como é que vai ser? A **dependência física** me inquieta muito mais. Falta do que fazer não é possível. Se não sabe, aprende. [...] As minhas inquietações são apenas no **futuro**, que não sei qual é, de ficar com a **saúde frágil**. Quem vai tomar conta? Não tenho filhos. Eu fico pensando: “E quando chegar a minha vez?” Eu **não tenho ninguém**. Filho também não é garantia. Quem disse que você vai ter filhos dedicados, que não vão estar morando fora? (E15)

Agora o que me **preocupa** é que **daqui a pouco** eu não vou ter a **vitalidade** que eu tenho hoje. Eu ainda tenho hoje. Aí, vai ser complicado. Eu digo sempre que eu **não estou preparado para envelhecer**. E os meus amigos me **falam: “Você já envelheceu”** (risos). Mas a gente ficar, por questões de **saúde**, ficar **dependente** é difícil, né? Tem uma fase da idade que é muito **complicado**. (E16)

Em seu enunciado, E15 nomeia as preocupações com as doenças e as debilidades de *inquietações da dependência*. E essas inquietações, voltadas para o envelhecimento biológico, se revelam de diversas formas, como se pode ver na seleção lexical de E15 e E16: *dependência física, futuro, saúde frágil, não tenho ninguém, daqui a pouco, vitalidade, preparado, dependente e complicado*. O medo do envelhecimento biológico é traduzido implicitamente pelos enunciadores como o medo de doenças degenerativas e perda da autonomia. Eles colocam essas inquietações como preocupações *futuras*, pois ainda possuem *vitalidade*. Portanto, implicitamente se consideram independentes. E15 justifica sua inquietação por ser solteira e não ter filhos, mas também afirma explicitamente que ter *filhos não é uma garantia* para uma velhice bem cuidada.

Beauvoir (1990) afirma que as pessoas só se consideram na velhice quando, além da idade avançada, as deficiências e as perdas biológicas não forem mais esporádicas e contornáveis, tornando-se importantes e irremediáveis, causando fragilidade e impotência. E16, aos 77 anos, afirma que *não se sente preparado* para envelhecer e evoca as vozes dos outros (amigos) que dizem que ele *já envelheceu*. Esta sua afirmação reforça a conceituação da velhice como subjetiva e social. Socialmente, por conta de sua idade cronológica, E16 já é considerado velho, porém em sua subjetividade ele não se considera como tal. Essa crescente institucionalização da datação das idades cronológicas nas fases da vida funciona como definidora dos papéis sociais dos sujeitos, indicando quando devem ser inseridos na escola e no mundo do trabalho, quando são capazes de assumir responsabilidades civis perante a lei e quando devem se retirar do mercado de trabalho (DEBERT, 2004). Apesar disso, os seres humanos envelhecem de diferentes maneiras e nem todas as pessoas da mesma faixa etária apresentam características semelhantes. Na articulação dos processos biográfico e relacional, para a configuração das identidades, ocorre a atribuição de papéis pelos outros, a interiorização, que é a aceitação, a vivência do papel e a incorporação, processo pelo qual esse papel passa a fazer parte da identidade social do indivíduo (DUBAR, 2005). E16 não aceita nem vivencia o papel de idoso que lhe é atribuído.

E, ao se referirem às identidades atribuídas pelos outros a si mesmos, os entrevistados trazem à tona suas relações com o grupo das pessoas mais jovens. Eles usam a expressão *jovens*, de forma geral, para se referirem aos seus ex-colegas de trabalho, muitos dos quais foram seus subordinados e ainda permanecem na ativa.

Quem está **jovem**, na **ativa**, **não está preocupado** com quem já saiu. Quando você está na ativa, tem vários benefícios, porque vai lutar para **ajudar o grupo dos mais velhos** que não está na empresa. (E02)

Tem muita gente que acredita que quando a pessoa vai **envelhecendo** ela **não aprende mais**. Ela é **turrona**. [...] Aí, na empresa, eles trocam os mais velhos pelos mais jovens. Eu acho isso **perverso**. (E06)

Os **novos** sempre se **acham melhor dos que já passaram**. Eu também achava isso. (E09)

Você chega num determinado período no serviço que começam: o “**tio**”, a “**tia**”. Entram os **jovens**, que, embora tenham **pouca experiência**, são muito **inteligentes**. Eles têm uma gama de informações muito grande. **Se eles souberem** processar, e alguns sabem, isso é uma maravilha. (E21)

Quem é mais **novo** acha que a gente está **ultrapassado**, que **não serve mais**. Essa **prepotência** de alguns jovens fazem com que eles achem que **sabem tudo**, mas nem sempre. (E22)

Nos enunciados de E06, E09, E21 e E22 ficam evidenciadas as imagens negativas evocadas no interdiscurso dos jovens, segundo os enunciadores, pela seleção lexical das expressões e palavras: *não aprende mais, turrona, se acham melhor, tio, tia, ultrapassado e não serve mais*, referindo-se à memória coletiva das sociedades ocidentais. As personagens discursivas de oposição utilizadas nestes enunciados são os novos, os jovens e os mais velhos, referindo-se a todos de uma forma generalizada ao utilizarem os pronomes *você, eles, quem e a gente*. Dessa forma, pode-se inferir que todas as pessoas mais velhas passam ou passarão por situações de discriminação no ambiente de trabalho. E02 exemplifica essas situações ao evocar que quem está na ativa não se preocupa com aqueles que se aposentaram quanto a seus direitos e benefícios. E06 avalia como perverso quando se trocam pessoas mais velhas por mais jovens nas empresas. E09 e E22 consideram que os mais jovens acham que sabem tudo, deixando implícito o menosprezo pela experiência e pelo conhecimento dos mais velhos. E, ainda, E09 confessa que quando era jovem tinha o mesmo pensamento. Pela generalização, os próprios aposentados admitem implicitamente que já pensaram assim como os novos. Assim como E09 explicita, E21 confirma a inteligência dos mais jovens. Contudo, deixa implícito que nem todos sabem usar essa inteligência (*se eles souberem*). Pode-se perceber que nesses trechos selecionados as vozes dos jovens, em verdade, revelam o interdiscurso do modo de produção capitalista, baseado em produtividade, velocidade, eficácia e flexibilização. E são atribuídos aos profissionais mais velhos, por sua vez, estereótipos negativos, como lentidão, improdutividade, ineficácia, rigidez e desatualização, em princípio, incompatíveis com esse discurso.

Por fim, conjugado com as narrativas sobre o significado do trabalho como fonte de dignidade, com o passar dos anos a preocupação com o envelhecimento e a consequente incapacidade funcional associada a ele aumenta. Dessa forma, os aposentados entrevistados acabaram construindo seu senso de identidade associado a essa incapacidade. Então, a preocupação com o envelhecimento foi explicitada pelos entrevistados E10, E18 e E19 pelo vocabulário: *força física, continuar, capacidade intelectual ou física, não ter condições*.

Eu me sentiria muito mal. Então, por isso que eu imagino que aos 68 anos uma hora qualquer eu não vou ter **capacidade intelectual ou física**, ou alguma coisa assim. Aí, eu acho que vai ser difícil para mim não só não trabalhar, mas também **viver não podendo trabalhar**. (E10)

Enquanto eu tiver **força física** eu quero **continuar** trabalhando. (E18)

Eu tenho que organizar para um dia parar de trabalhar, mas sei que vou chegar ao ponto que eu **não tenha condições**. Eu não quero que seja brusco, mas também penso que se eu não tiver mais condições aqui eu quero sair, dar uma volta, ler ... para você **não ficar parado dentro de casa**. (E19)

Se, de um lado, envelhecer significa perder forças, capacidades e aproximar-se da morte, de outro, trabalhar implicitamente significaria se opor e resistir a tal processo: manter-se vivo ou distante da morte. Os três enunciadores deixam implícita tal ideia e se mostram conscientes de que um dia não estarão mais aptos ao trabalho. No entanto, a partir da frase final do trecho de E10, pode-se pressupor que o enunciador concebe a vida sem o trabalho, mesmo que esta seja explicitamente assumida como difícil para ele.

Cabe ainda ressaltar que as considerações feitas aqui sobre o processo de envelhecimento e a velhice referem-se a um grupo social específico: pessoas aposentadas que exerceram cargos gerenciais e que atualmente possuem uma segurança financeira. Destaca-se que na sociedade brasileira tais considerações sobre a velhice devem ser feitas levando em conta as desigualdades sociais reveladas no grande contingente de idosos que vivem na pobreza e, sendo assim, retornam ao trabalho por necessidade financeira e não têm condições de aderir ao estilo de vida voltado para a busca da eterna juventude. Tendo em vista essas diversidades, é crucial que os grupos sociais e os sujeitos sejam estudados e compreendidos a partir de suas subjetividades.

7.3 Considerações

Após a análise discursiva dos enunciados dos entrevistados sobre os significados do trabalho e o processo de envelhecimento como aspectos que influenciam a reconfiguração das identidades dos ex-executivos aposentados, conclui-se que, por meio dos processos de interação, cria-se a realidade social, incluindo os significados e as experiências da velhice e do trabalho. As experiências de envelhecimento e as narrativas sociais sobre o trabalho são

situacionais, subjetivas e sociais, podendo mudar dependendo do tempo, do lugar e dos próprios sujeitos, sendo construídas discursivamente. Ou seja, são heterogêneas. A experiência da velhice para os executivos aposentados só pode ser compreendida a partir da percepção de que a aposentadoria e o processo de envelhecimento produzem uma mudança fundamental na posição em que ocupavam na sociedade, em todas as suas relações com os outros e, portanto, na configuração de suas identidades.

Como o discurso do capitalismo se alia, em certa medida, à valorização da juventude e do dinamismo, os ex-executivos aposentados que possuem idade mais avançada deixam de ser interessantes para as organizações em detrimento da experiência obtida em anos de trabalho. Observa-se, portanto, que o discurso implícito neste posicionamento organizacional é o de que não existe mais espaço na sociedade capitalista para os velhos e para a inatividade. Para agravar ainda mais esse quadro, além do afastamento do trabalho, da perda de poder, *status* e reconhecimento, advindos da aposentadoria, os executivos se veem diante de uma grande fonte de angústia para todos os seres humanos: a velhice e a consciência de sua finitude. Temas como a morte e a dependência física apareceram como uma das principais preocupações dos aposentados entrevistados. E, por ironia do destino, o trabalho passou a significar uma forma de afastar-se da morte, do fim. Dominar ativamente a vida passou a ser encarado como uma fase construtiva para a aceitação realística da fatalidade da morte. Em vista disso, manter-se ativo na própria vida traria em si a essencialidade para a solução da crise advinda do envelhecimento. Além disso, o trabalho durante a aposentadoria para os ex-executivos ainda é capaz de proporcionar a oportunidade de complementar a renda, manter a posição social, organizar o cotidiano, estruturar as relações com o tempo e favorecer a interação e o engajamento social.

Em suma, os significados do trabalho e do envelhecimento não estão ligados somente ao produzir e à própria idade cronológica. Eles foram construídos com base nas experiências pessoais dos executivos com o trabalho e com a velhice e na forma como o trabalho foi realizado, sendo também influenciados pelas narrativas sociais de determinada época, atreladas às estruturas sociais e às condições políticas, econômicas, culturais e tecnológicas vigentes. A forma como os executivos se posicionam e reagem em relação ao trabalho traduz seu próprio trabalho e seu próprio processo de envelhecimento, revela o real significado

destes fatores para eles e mostra como influencia o processo de reconfiguração de suas identidades.

8. PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO E DE RECONFIGURAÇÃO IDENTITÁRIA DOS EXECUTIVOS APOSENTADOS

Este capítulo tem os seguintes objetivos: examinar a percepção dos aposentados entrevistados sobre a intensidade de sua identificação com o discurso institucional da organização na qual trabalhavam antes e depois da aposentadoria; identificar e analisar os significados e as representações sobre a aposentadoria para os executivos aposentados com base na percepção dos pesquisados; e identificar e analisar as principais implicações da aposentadoria para os executivos pesquisados.

A partir do entendimento da identidade como um fenômeno social dinâmico (processual e inacabado), negociado, construído em um contexto sócio-histórico, resultado dos processos de socialização em relação aos múltiplos discursos disponíveis e pautado por atos de atribuição e pertencimento (DUBAR, 2005; RHODES e BROWN, 2005; YBEMA *et al.*, 2009), primeiramente, foram considerados os discursos construídos pelos entrevistados sobre sua própria identificação com o discurso institucional das organizações. As análises dos processos de identificação contemplaram a percepção dos participantes sobre seu grau de envolvimento, por meio da utilização da representação gráfica do modelo expandido de identificação (DUKERICH *et al.*, 1998, KREINER e ASHFORTH, 2004) (Apêndice B) e dos discursos construídos a partir de tal representação. Posteriormente, foram analisados os discursos dos entrevistados sobre os principais impactos de sua própria aposentadoria na configuração de sua identidade, englobando suas relações com o tempo antes e depois da aposentadoria, e as vozes dos “outros” no processo de reconfiguração das identidades.





8.1 Identificação com o discurso institucional antes e depois da aposentadoria

No ambiente organizacional coexiste uma multiplicidade de discursos – por exemplo, pessoal, profissional e institucional – que podem, alternada ou simultaneamente, servir de fontes de identificação para os indivíduos (PRATT e FOREMAN, 2000; ETELAPELTO e

SAARINEM, 2006; ALVESSON, ASHCRAFT e THOMAS, 2008; YBEMA *et al.*, 2009). O próprio discurso institucional pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes em momentos diferentes (ASHCRAFT e ALVESSON, 2007). Discursos mais coerentes e estruturados, como o institucional, apresentam uma visão mais unificada de algum aspecto da realidade social que se torna reificado e dado como certo (PHILLIPS e JORGENSEN, 2002). Tendo como base essa reificação, o processo de identificação com o discurso institucional tem início na relação entre socialização e autodefinição, que propõe que o senso de “quem a pessoa é” seja agregado ao senso de “onde ela está” e “o que dela é esperado” (DUBAR, 2005). Vários pesquisadores afirmam que as pessoas fazem diversos tipos de comparação da sua identidade pessoal e social e do que elas entendem como a identidade difundida pelo discurso institucional e que esses tipos de comparação afetam seu nível de identificação (ASHFORTH e MAEL, 1989; DUTON, DUKERICK e HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998; ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008). Quanto maior o nível de congruência resultante desse processo de comparação, maior a intensidade da identificação do sujeito com o discurso institucional. A identificação com o discurso institucional pode atender às necessidades de um indivíduo, como autoestima, redução da incerteza e pertencimento, aumentando a satisfação e a motivação no trabalho (ASHFORTH e MAEL, 1989; DUTON, DUKERICK e HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998).

No que diz respeito às diferentes formas de identificação, o "modelo expandido de identificação" demonstrou que a relação com o discurso institucional não precisa ser positiva, como ocorre com a superidentificação, mas também pode ser negativa (isto é, desidentificação), misturada ou confusa (ambivalente) ou indiferente (neutra). Na tabela 7, são representadas as intensidades com que os sujeitos entrevistados se identificaram ou não com o discurso institucional da organização em que trabalhavam no momento da aposentadoria.

Tabela 7 - Tipos de identificação dos entrevistados com o discurso institucional antes da aposentadoria

Tipo de identificação	Representação Gráfica	Quantidade
Neutra		1
Desidentificação		-
Superidentificação		20
Ambivalente		2

Fonte: Dados de pesquisa

Demonstrando um alto grau de identificação com o discurso institucional a maioria dos entrevistados (20 sujeitos) escolheu a representação número 3 que corresponde ao estágio de superidentificação (DUKERICH *et al.*, 1998, KREINER e ASHFORTH, 2004), como a que melhor representa o seu vínculo com a organização até o momento de sua aposentadoria. No caso de superidentificação, os indivíduos colocam seu trabalho na organização em primeiro plano em sua vida, e a maioria de suas atitudes e pensamentos gira em torno deste trabalho. Dukerich *et al.* (1998) afirmam que nesta situação a identidade pessoal fica comprometida e subjugada à identidade vinculada à organização. Os trechos dos discursos que se seguem são representativos dessa situação.

Era um **ambiente extraordinário** de trabalho. Havia um **sentimento** dentro da **casa** de que nós éramos instrumentos para o desenvolvimento do Estado. (E03)

A minha **vida** era a fábrica. É muito **difícil separar** uma coisa da outra. Eu vivia 24 horas para ela. (E04)

Eu me sentia muito **próximo** do mundo [B], **fazendo parte** dele. E B é parte **fundamental** da minha vida. (E05)

A **empresa** me despertou um **sentimento muito forte**. Vamos dizer assim de propriedade. A gente se sentia **valorizado**. [...] Era um sentimento de **proprietário**, de dono, de querer fazer sempre o melhor e com **paixão**. (E06)

Era um **amor** muito grande que **a gente** tinha para com a empresa. (E10)

Eu e [F] ... A [F] foi um negócio **importantíssimo** na minha vida. **Mudou a minha vida**. As pessoas e como a gente era tratado era muito bom. Você era **respeitado**. A gente conseguia colocar as nossas ideias, ser **escutado** e **apoiado**. (E14)

Porque eu **assumi a empresa do zero** e quando eu saí a **empresa** estava funcionando plenamente. E nesse trabalho eu tinha muita **autonomia** e os patrões estavam longe. (E16)

Enfim teve uma coisa chamada **amor**. Eu trabalhei 42 anos lá. A gente vestia a camisa. Era como se fosse da **família** da gente. Eu tinha um **envolvimento emocional**. Era um envolvimento muito forte com a empresa. A gente sentia que fazia parte disso. Isso está associado às muitas horas de trabalho. (E17)

A **empresa** tinha **tudo de bom**. A gente era **valorizado, prestigiado, reconhecido**. O ambiente era favorável, tinha uma integração boa, era muito bem **remunerado**. A filosofia dela era uma filosofia digna. Não era uma empresa de bandido, de incompetente. A gente, como profissional da empresa, tinha um **nome bom aí fora**. Isso era positivo nesse relacionamento. (E18)

As referências às organizações trouxeram uma carga emotiva muito grande aos entrevistados. Foram enaltecidas as qualidades atribuídas às organizações e o sentimento predominante nesta relação foi o amor. Em muitos momentos dos enunciados anteriores a “empresa” aparece como sujeito das ações, o que explicita a ideia de reificação, ou de personificação desta. A seleção lexical dos entrevistados para referir-se a essas organizações evocam exatamente essa relação de amor e reificação: *sentimento, casa, vida, próximo, fundamental, paixão, amor, importantíssimo, família, envolvimento, bom*. Ao justificarem sua relação de superidentificação, eles enaltecem as qualidades que atribuíam à organização, mostrando como se sentiam quando trabalhavam lá: *próximo, valorizado, proprietário, respeitado, escutado, apoiado, com autonomia, prestigiado e reconhecido*. Alguns dos enunciadores se referem a esses sentimentos como se fossem comuns a todos os membros da organização da época em que eram executivos. Eles usam a expressão *a gente* e a primeira pessoa do plural para generalizar esses sentimentos. Fica implícito que todos que lá trabalhavam era superidentificados com o discurso institucional e não teria outra forma de ser diferente. Assim, esses entrevistados deixam silenciados os conflitos e os demais discursos concorrentes que permeiam o ambiente organizacional.

Mas com a parte da empresa muito **maior**, pois a firma **suga muito** a gente. Eu, **às vezes, gostava de fazer outras coisas**, mas eu também **gostava** de ficar na firma, pois, como disse, a firma era meu *hobby*. (E01)

Essa figura me **representa pouco**. Era totalmente **sobreposta**. Aquilo era minha **vida**. Eu **amava** trabalhar lá. (E08)

Era **muito mais** que isso. Sempre me dediquei de **corpo e alma** ao grupo. Lá eu cresci, eu aprendi tudo o que sei. Eu tinha um **sentimento muito forte**. Era um **amor** muito grande. (E09)

Você não tem nenhuma figura que me representa. Essa parte estaria bem **mais próxima**, como se estivesse **fundida mesmo**. (E11)

Eu vivi tão intensamente que a **sobreposição** seria muito **maior**. Você fazendo o que gosta, a sua **vida** praticamente **seria a empresa**. (E12)

Parte dos entrevistados ressalta ainda que a figura referente à superidentificação não os representava. Eles afirmam que os círculos deveriam ser muito mais sobrepostos, quase como se fossem um só: *representa pouco, muito mais, maior, mais próxima, fundida e sobreposição*. E, assim como E09 e E10 nomeiam, sua relação com a organização não era um amor comum; era *um amor muito grande*. E08 e E12 se referem a organização como se fosse a própria vida deles. Pelos trechos selecionados, pode-se inferir que enquanto executivos os entrevistados abandonavam as demais instâncias da vida, como lazer e família. E01 afirma explicitamente que *às vezes gostava de fazer outras coisas*. Ou seja, nem sempre. Na medida em que o discurso institucional dominante na organização se torna alvo de identificação dos sujeitos, toma lugar um processo cada vez mais evidente de encarceramento das subjetividades (PAGÈS *et al.*, 1987), ademais considerando a reificação (BERGER e LUCKMANN, 2002) dessas organizações tomadas por esses sujeitos como entidades que assumem vida própria e penetraram em suas vidas e em suas almas (PAGÈS *et al.*, 1987).

Dois entrevistados consideraram sua identificação com o discurso institucional como ambivalente. A identificação ambivalente é um estado dual em que acontecem tanto a identificação como a desidentificação com o discurso institucional ou com alguns dos atributos da organização, resultando em uma identificação conflituosa (DUKERICH *et al.*, 1998, KREINER e ASHFORTH, 2004). Nos enunciados de E07 e E15 estão evidenciados esses conflitos.

Quando cheguei ao cargo de direção e **tomei conhecimento** de todo o funcionamento da **máquina** [...]. Você vê muitas coisas que **diferem de seus princípios**, mas você tem que executar para você caminhar dentro da organização. E isso **me fazia sofrer** muito. (E07)

Eu sempre fui uma pessoa muito dedicada, **mas** também muita **observadora**. Eu jamais achei que eu era o meu cargo e que o banco era meu. Eu **sabia que era o local que eu trabalhava**. Não é para confundir o **eu institucional com o eu pessoal**. Jamais usei a secretária para tratar de assuntos pessoais, marcar médico, pagar conta, essas coisas. Eu **nunca misturei**. (E15)

E07 afirma que havia ações que *diferem de seus princípios* na organização, mas se sentia obrigado a *fazer*. E07 explicita seu sofrimento com essa ambivalência. Em seu enunciado, também evoca a metáfora da máquina para referir-se à organização em que trabalhava. Sua escolha por essa metáfora revela sua avaliação negativa das práticas gerenciais adotadas na organização, em que os trabalhadores eram concebidos como robôs e o sistema de recompensa se reduzia ao econômico. E, mais, o enunciador demonstra que ao se ver obrigado a executar tais práticas, em função do cargo que ocupava, sofria muito. Ao utilizar a metáfora das máquinas, Morgan (1996) demonstra o quanto há busca pela precisão técnica e a eficiência desvaloriza os aspectos humanos e subestima a capacidade dos trabalhadores em tomar decisões e resolver problemas. Por sua vez, E15 se considera *observadora* e salienta que sempre soube separar o *pessoal* do *institucional*. Assim, a enunciativa deixa implícito que quem usa de benefícios do cargo de executivo para tratar de assuntos particulares tem um grau de identificação maior, pois passa a misturar o que é pessoal com o que é institucional.





Um dos entrevistados associou a figura da identificação neutra com a que mais se aproximava daquilo que representava seu envolvimento com a organização. A identificação neutra significa a ausência explícita tanto da identificação quanto da desidentificação com o discurso institucional (KREINER e ASHFORTH, 2004). E21 se refere a sua situação específica por meio da utilização da primeira pessoa do singular e deixa pressuposto que sua relação com o trabalho era pautada pelo *ethos* instrumental (BENDASSOLLI, 2006). Em seu enunciado, E21 justifica sua relação marcada pela seleção lexical de *profissional* e pelas expressões *cumpri meu tempo* e *tinha que estar integrado*. A identificação neutra, em princípio, não envolve sentimentos do enunciador para com a organização reificada. Seria uma relação

apática. Contudo, ao revelar que *tinha que estar* no sentido de obrigação ele acaba deixando implícita uma relação negativa de obrigação. É como se tivesse dito que tinha que estar lá, pois necessitava do emprego. Se pudesse, não estaria.

Eu sempre fui um **profissional** ali. **Cumpri meu tempo**. Hoje não sinto **necessidade** de ir lá. Inclusive as pessoas mudaram todas por força do tempo. Você **já não conhece mais ninguém**. Na época que eu estava lá, eu **tinha que estar integrado**. (E21)

Com relação a essas relações indivíduo-discurso institucional, afirma-se que, na medida em que um executivo amava, odiava, era indiferente ou era, até mesmo, ambivalente em relação à organização, criavam-se predisposições que ajudaram ou dificultaram o processo de transição para a aposentadoria e também influenciaram a reconfiguração de sua identidade pós-aposentadoria. Esses estados de se relacionar com uma organização fazem uma associação direta entre trabalho e identidade. Assim, passados alguns anos após sua saída da organização por ocasião da aposentadoria, a maioria dos entrevistados reposicionou-se em relação a sua identificação com o discurso institucional. O tempo de aposentadoria dos participantes variou de 1 a 15 anos, sendo em média de 6 anos. Na tabela 8, são representadas as intensidades com que os sujeitos entrevistados continuam se identificando ou não com esse discurso no momento atual, pós-aposentadoria.

Tabela 8 - Tipo de identificação dos entrevistados com o discurso institucional depois da aposentadoria

Tipo de identificação	Representação Gráfica	Quantidade
Neutra		15
Desidentificação		2
Superidentificação		6
Ambivalente		-

Fonte: Dados de pesquisa

Numa primeira análise da tabela 8, percebe-se que a maioria dos sujeitos entrevistados (15) migrou do estado de superidentificação para uma identificação neutra. Alguns ainda

permanecem superidentificados (6) e apenas 2 se consideraram totalmente desidentificados. Os trechos dos discursos que se seguem são representativos da situação de identificação neutra da maioria do grupo.

Hoje, eu já não vivo mais o dia a dia da (B). Me sinto um pouco mais **distante**. (E04)

Hoje, eu estou **distante** e não carrego saudades [...]. Eu descobri coisas de pessoas que dividiam a diretoria comigo diferente do que eu projetava neles. [...] Foi uma **decepção total**. (E08)

Quando eu me aposentei, resolvi me **distanciar**. Quando a gente começa a acompanhar, a gente começa a ver. “Puxa o meu sucessor fez assim, eu ia fazer diferente.” **Começa a dar vontade de administrar**, de dar palpite e de interferir. No final, **a gente só se incomoda**. (E09)

Hoje, eu consigo ter um **distanciamento total**. Quando eu aposentei, eu fui uns três dias lá se muito. Se eu ficar indo lá, **eu vou querer interferir** numa coisa que eu **não tenho mais força**. (E12)

Mudou muito. Semana passada, eu estive lá. Teve um probleminha com impostos, e os diretores que estavam na época foram citados. [...] Mas você percorre o prédio, **tem muita pouca gente conhecida**, porque fizeram uma fusão. Do prédio lá eu conheço uns 20 ou 30%. Mas a gente **tem que dar uma afastada** mesmo. Eu acho que é bom. (E14)

Hoje, estou mais **desligado**, a não ser com as pessoas. (E18)

Entendi que para a minha vida era um **ciclo que já tinha terminado**. Então me **distanciei**, apenas acompanho pelo noticiário. (E22)

A falta de laço emocional com o discurso institucional quando o trabalhador está na ativa pode ser problemática se considerarmos a motivação e a satisfação no trabalho, mas na aposentadoria essa situação é ideal. Os enunciados de E04, E08, E09, E12, E14, E18 e E22 verbalizam esse distanciamento emocional através de seguinte seleção lexical: *distante, decepção, distanciamento total, mudou, afastada, desligado e terminado*. Todos os enunciadores se referem a seu próprio sentimento neste momento da aposentadoria deixando claro pelo uso da primeira pessoa do singular e pelo marcador de tempo *hoje*. As razões explicitadas para esse distanciamento são diversas. E04 afirma que não vive mais o dia a dia na organização e isso o fez afastar-se. E08 se diz decepcionado. E09 e E12 afirmam que se afastaram, mas ainda têm vontade de *interferir*, de *administrar*. E14 afirma que se distanciou por ter pouca gente conhecida que ainda trabalha lá. E18 deixa implícito que ainda está ligado

com as pessoas. E E22 coloca que ainda acompanha os acontecimentos na organização pelo noticiário. Portanto, pelas razões explicitadas, pode-se inferir que a afirmação de identificação neutra é contraditória, pois implicitamente esses enunciadores ainda estão ligados emocionalmente com o discurso institucional dessas organizações, apesar de negarem explicitamente. Esse implícito está presente na *decepção*, na *vontade de continuar interferindo* e no sentido de necessidade da expressão *tem que dar uma afastada*. Todas carregadas de forte conteúdo emocional.

Teoricamente, a identificação neutra, ou apática, é encontrada em pessoas que são incapazes de (ou simplesmente não querem) se identificar com o discurso institucional ou que não se importam em serem identificadas com ele (DUKERICH *et al.*, 1998). Ao contrário da superidentificação, em que a identidade pessoal pode ficar comprometida pelo discurso institucional, na identificação neutra as pessoas são mais propensas a suas idiossincrasias. Mas este, certamente, não é o estágio em que se encontram esses aposentados. Fica evidente que houve um distanciamento com a aposentadoria, mas eles ainda estão muito ligados emocionalmente aos discursos institucionais dos quais fizeram parte como produtores e reprodutores. No caso dos entrevistados, eles conscientemente não querem e não podem se identificar mais com o discurso institucional. Eles foram obrigados a se afastar em função da aposentadoria e reconhecem essa necessidade para que o processo de reconfiguração da identidade se torne menos doloroso.

Por sua vez, existe um grupo que explicitamente ainda se considera muito identificado com o discurso institucional, isto é, aquele formado pelos enunciadores E05, E06, E13, E17, E19 e E23.

Eu saí de (B), mas **ainda** estou **muito ligado** a (B). Continuo mantendo **várias amizades** lá. **Presto serviço para ela**, sou um consultor dela. Minha base de clientes são seus fornecedores. (E05)

Hoje, passados esses anos, **ainda sou muito integrado**. A figura não é tão sobreposta quanto era antes, é evidente. (E06).

Hoje o **sentimento é o mesmo**. Eu sou um **fã** dessa empresa. Eu nunca vi um grupo como aquele. Eu sou **totalmente identificado**. É a empresa do meu **coração**. (E13)

Uma coisa **bem integrada**. Hoje, não. A (F) não existe mais. O que existem são **as pessoas**. (E17)

É essa que é **junto**. Não é separado. O **sentimento ainda é o mesmo**. Mas é um sentimento de ligação ainda, de ter notícias, de acompanhar, de achar bom que as coisas ainda estão dando certo. Talvez um pouco mais distante, mas **não separado**. (E19)

É **muito difícil se desligar** assim. Foram os melhores anos da minha vida. Então, eu ainda mantenho o **mesmo sentimento** em relação ao banco. (E23)

A manutenção da condição da superidentificação é explicitada pelos entrevistados pela escolha das palavras *ainda, ligado, integrado, coração, fã, mesmo, identificado, junto, sentimento*. Essa situação deixa implícito que esses entrevistados ainda pensam em si próprios como membros da organização. Parte da sua identidade ainda está muito envolvida com o discurso institucional. Em essência, a organização como um coletivo permanece como uma extensão dos aposentados ao se autointerpretarem. Os motivos expressos pelos entrevistados para a manutenção da superidentificação são uma tentativa de racionalizarem seus sentimentos. E05 ainda presta serviço na organização como consultor. E17 afirma que ainda é muito ligado às pessoas que trabalhavam lá. E19 afirma que acompanha as ações na organização pelo noticiário e torce para que tudo dê certo. E23, que se aposentou há apenas um ano, confessa sua dificuldade em desligar-se. Com a superidentificação, parte da singularidade desses indivíduos foi perdida (DUKERICH *et al.*, 1998). Considera-se que os sujeitos que se identificam em excesso com o discurso institucional, mesmo após sua saída da organização, desenvolveram uma visão desfocada de sua identidade pessoal, mantendo-a altamente atrelada a sua identidade no trabalho. Com essa visão de si, esses aposentados buscam experiências e têm atitudes que correspondem a ela, evitando ou rejeitando experiências que a desafiem. De acordo com as anotações do diário de campo, E05, E06 e E19 continuaram desenvolvendo suas atividades profissionais pós-aposentadoria, prestando serviços na própria organização em que trabalhavam ou em seus fornecedores. E para E17 e E23 surgiram convites para trabalhar em outras organizações, que foram recusados. Assim, eles apresentam mais dificuldades no processo de reconfiguração de sua identidade pós-aposentadoria.

Dois participantes sentem-se totalmente desidentificados com o discurso institucional. E07 e E15 migraram da identificação ambivalente para a desidentificação. Pode-se inferir que o conflito que vivenciavam enquanto estavam na ativa de concordarem com alguns princípios e

atitudes tomadas dentro da organização por seus colegas e de não aceitarem outros ao mesmo tempo os conduziu “naturalmente” para a desidentificação.

A partir do momento que me aposentei, me senti bem **dissociado**, bem **distante**. Nunca mais voltei na empresa, mesmo tendo amigos. Não me senti com vontade de entrar dentro da empresa. (E07)

Agora me sinto **totalmente afastada**. Meus **interesses são outros**. (E15)

A desidentificação com o discurso institucional significa que esses indivíduos conseguem se perceber com base na real separação entre esse discurso e sua identidade pessoal, bem como sua relação com esse discurso é vista como negativa. Ao contrário da superidentificação, na desidentificação o indivíduo quer a dissociação da sua identidade com a organização e desenvolve uma distinção negativa (por exemplo, *Não senti vontade de entrar dentro da empresa e Meus interesses são outros*). Os enunciadores silenciam as emoções negativas, como raiva, ódio e frustração, presentes na desidentificação, mas que começaram a surgir quando ainda estavam na ativa e se identificavam de forma ambivalente. Por não gostarem ou não se sentirem confortáveis com alguns aspectos proferidos pelo discurso institucional, eles tentam se diferenciar desses aspectos e se identificar com outras características que os diferenciam (KREINER e ASHFORTH, 2004). Assim, nesses dois executivos aposentados predominaram as próprias necessidades de diferenciação de cada um sobre as necessidades de inclusão, pois com a aposentadoria eles buscaram reduzir as semelhanças com os membros do grupo e ressaltaram sua própria subjetividade.

Em suma, antes da aposentadoria a maioria dos executivos encontrava-se superidentificada com o discurso institucional da organização em que trabalhavam, o que era de se esperar, tendo em vista que eram os principais produtores e reprodutores deste discurso e considerando o tipo de carreira linear que desenvolveram. Depois da aposentadoria, a maioria apresentou uma construção discursiva contraditória ao afirmar que se encontra num estágio de identificação neutra, pois deixou implícito o forte elo emocional com a organização. E, ainda, seis entrevistados afirmaram que permanecem superidentificados.

No próximo item, analisam-se as construções discursivas dos entrevistados sobre o significado da aposentadoria em relação a si, às suas relações com o tempo e com os outros.

8.2 Construções do significado e representações da aposentadoria

Neste item, analisam-se os temas vinculados ao tempo presente no percurso semântico da aposentadoria. O presente aparece nos discursos dos entrevistados como o período pós-aposentadoria e envolveu a percepção dos primeiros meses da aposentadoria, recomendações para futuros aposentados, comparações entre o passado e o presente, as novas relações dos entrevistados com o tempo e com as outras pessoas

8.2.1 Primeiras significações e imaginário

Ao se referirem ao início da aposentadoria, os entrevistados destacaram a necessidade de um período sabático, os principais impactos iniciais da aposentadoria e o modo como eles imaginavam esse período. Dentre as diversas teorias sobre a aposentadoria, a teoria de estágios (ou fases) da aposentadoria reconhece que 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, pode advir 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 o tempo passa, os aposentados entram numa fase de reorientação, durante a qual se deparam com a necessidade de reavaliar sua posição na vida, aceitar as limitações e se concentrar em opções mais realistas para a aposentadoria. (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011). Não existe um tempo cronológico para cada uma dessas fases, mas os entrevistados deixam evidente, em alguns momentos, essas etapas.

Primeiramente, explicitam a ideia do desejo de um ano sabático logo após a sua saída da organização. Entende-se por período sabático uma licença durante a qual o contrato de trabalho é suspenso, mas não quebrado. Após seu retorno, o empregado reencontra seu trabalho com um salário equivalente. Nesta pausa prolongada do trabalho, o sujeito poderia, em princípio, melhorar suas qualificações, refletir sobre suas realizações e decidir como priorizar sua vida e carreira ou simplesmente, usá-lo como um período de descanso longo, após o esgotamento profissional.

Às vezes, quando a gente pensa em sair, pensa: “Vou ter um **ano sabático, sem ter nada para fazer**”. Depois, você vê que não é bem assim. Você **tem que ter uma atividade**. (E02)

Eu tive o primeiro **ano sabático. Fiz coisas que não tinha tempo de fazer**. Visitei amigos que não via há muito tempo. Mas, na verdade, esse ano **durou quatro meses**. (E06)

Estou tratando isso como **um período sabático**. Tenho 61 anos, e com a minha experiência e energia acho que dá para **trabalhar mais dez, quinze anos**. Mas agora **escolho o que fazer**. Não quero abrir mão de morar em Minas, não quero ter compromissos todo o dia e não queria ser novamente executivo. Penso em aproveitar minha experiência e minha vivência para ser conselheiro de administração de outras empresas. (E23)

Os enunciadores E02, E06 e E23 referem-se a esse período sabático como uma fase inicial para ajustamento para a aposentadoria. Esta fase pode ser destinada ao descanso, como explicita E02 por meio da expressão *Sem ter nada para fazer*; para o que não tinha tempo de fazer, como em E06, *Visitei amigos*; ou para tomar decisões sobre os novos rumos de sua carreira, como em E23, *Escolho o que fazer*. E02 e E06 já vivenciaram esse ano sabático, que, apesar de ser chamado de ano, durou bem menos (quatro meses para E06). Em seu enunciado, E02 justifica esse período menor evocando implicitamente as narrativas sociais sobre o significado do trabalho pela expressão *Tem que ter uma atividade*. Por sua vez, E23 se aposentou recentemente e ainda está construindo o significado desse período sabático, mas tem a certeza de que *Não quer parar de trabalhar* e que *Agora escolhe o que fazer*. Na última expressão, o enunciador deixa subentendido que não escolheu trabalhar como executivo.

Concomitantemente a esse período sabático, os entrevistados relatam os primeiros impactos da aposentadoria, como foram as primeiras semanas e meses de aposentados. A aposentadoria, juntamente com a saída do cargo de executivo, representou perdas referentes às estratégias utilizadas pelos sujeitos diante de situações conhecidas e vivenciadas: perda do poder, da fonte de reconhecimento e aceitação, e perda da identidade profissional, implicando a reorganização da identidade pessoal, como afirmaram Santos (1990) e Jones *et al.* (2010). No que diz respeito às situações vivenciadas, os entrevistados relataram que tiveram de aprender a lidar com essa nova realidade.

O que no início me causou um certo incômodo é que já tinha anos que eu **não abastecia o carro**, que não levava para lavar. [...] Eu nunca tinha preocupações com o carro. Eu **esquecia de fazer as coisas**. (E05)

Na empresa, eu tinha **motorista, secretária**, e havia um monte de **trabalhos que eu não sabia fazer**. [...] Há um contraste muito grande. Eu não sabia nem abastecer o carro. Então, isso dá choque na gente, mas a gente **aprende a lidar**, e muito rápido. (E08)

Eu costumo até falar: “O que te fez mais falta depois que você se aposentou?” **Foi a secretária**. A minha secretária me quebrava tanto galho! **O que mais me fez falta**. (E13)

Eu tinha um **motorista** e uma **secretária** excelentes. Eu nunca ia ao banco. Eu nunca fazia compra. Ela tinha meu cartão e **resolvia tudo**. (E22)

A seleção lexical de E05, E08, E13 e E22 deixa claro que os entrevistados sentiram muita falta dos benefícios associados ao cargo de executivo: *carro, motorista e secretária*. A maioria dos entrevistados relatou não saber fazer ou que nunca tinha feito atividades consideradas comuns a todos os seres humanos, como abastecer o carro, mandar o carro para lavar, fazer compra e ir ao banco. Esses benefícios são encarados com símbolos de poder associados ao cargo. Contudo, esses entrevistados especificamente silenciam que sentem falta do poder.

A questão do poder e do *status* perdidos e suas relações com os outros é aprofundada no item sobre a aposentadoria e as identidades para si e para os outros. Contudo, dada a sua relevância na reconfiguração da identidade desses executivos, citar os trechos discursivos de E01, E16, E18 e E20 torna-se representativo desses principais impactos.

No dia seguinte à minha aposentadoria, eu **levantei e vesti meu terno**. A minha mulher falou: “Aonde você vai?” Eu tinha me **esquecido que estava aposentado**, pois eu gostava muito do que fazia. Eu **gostava de ser presidente**. Depois, **acostumei**. (E01)

O que eu senti mais falta foi a **falta de poder**. Eu não percebia isso tanto quando estava atuante. Mas agora eu fico pensando: “**Como era bom mandar**”. Eu descobri que eu gostava de mandar. Eu não sabia, não. Eu gostava de mandar. Eu **gostava de ser respeitado**. E como eu trabalhei em empresas grandes, tinha uma estrutura muito pesada, eu realmente era muito respeitado. Então, isso eu sinto muita falta, mas a gente **tem que se ajustar à nova vida**. (E16)

Os principais impactos da aposentadoria foram **puramente emocionais**. Eu estava acostumado a todo dia levantar, tomar café e ir para a empresa. **Tinha**

um cordel de gente sob a minha orientação, uma demanda enorme de problemas. E, **de repente, aquilo acaba**. Mas é puramente emocional. Mas **foi passageiro** também. (E18)

Toda vez que você **muda de posição** na sua vida, você **perde algumas coisas e ganha outras**. Perdi poder e ganhei em qualidade de vida. **Assim é a vida**. (E20)

O enunciador E01 afirma que no primeiro dia da aposentadoria esqueceu que estava aposentado e se vestiu para o trabalho, pois *gostava de ser presidente*. Em seu enunciado, ele deixa implícito o *habitus* de ir trabalhar e o prazer pelo poder. E16 e E20 se referem à perda de poder como principal impacto inicial decorrente da *mudança da posição* de executivo para a de aposentado. E18 também evoca implicitamente a perda de poder ao se referir a um *cordel de gente sob sua orientação*. E E16 afirma explicitamente como *era bom mandar* e que *sente muita falta* até hoje. Os demais enunciadores silenciam seu prazer pelo poder. Contudo, todos deixam implícito certo conformismo ao se referirem a situação imediata do pós-aposentadoria. Esse conformismo está marcado lexicalmente pelas expressões e verbos: *acostumei, tem que se ajustar, foi passageiro* e *assim é a vida*. Estar conformado com a situação de aposentado não quer dizer necessariamente se identificar com os discursos construídos sobre a aposentadoria; significa aceitar uma situação com resignação – ou seja, sujeitar-se pacientemente às amarguras da vida e ter paciência no sofrimento com as perdas vivenciadas.

De acordo com o exposto, pode-se inferir que a resignação com a aposentadoria traz à mente dos aposentados entrevistados o seu imaginário. As representações que pareciam permear seus pensamentos quanto ao que significava a aposentadoria ainda se fazem presentes. Quando constroem discursivamente esse imaginário, às vezes, emerge o medo de serem rotulados de inativos, velhos, inúteis; e outras vezes, a alegria e a surpresa de se depararem com a criação realizada. Tudo isso costuma remeter às construções sociais que tratam a aposentadoria como o fim ou recomeço.

Para ser franco, eu sempre estava tão absorvido na empresa que eu **nunca pensei em um dia me aposentar**. **Nunca me imaginei em casa de pijamas**. (E03)

Não existe **ninguém que quando é jovem pensa** no momento de aposentar. Ele vê isso como o **fim da linha**. (E04)

Eu nunca me imaginei de **pijamas, assistindo televisão o dia inteiro**. (E06)

Eu mesma **achava que eu ia surtar**, que eu ia levantar e me vestir e surtar. Chegou na segunda-feira, e **não aconteceu nada**. Eu **fiquei foi muito indisciplinada** por uns seis meses, tipo assim: todos os filmes que eu quis assistir, assisti de madrugada, ia dormir às duas da manhã, acordava a uma e almoçava às quatro. Mas não surtei e sequer sonhei com o trabalho. (E15)

Eu imaginava a aposentadoria com **absoluta naturalidade e tranquilidade**. Eu **sempre pensei em montar alguma coisa**. Essa empresa que eu tenho aqui foi criada uns dez anos antes de eu sair da organização, já imaginando que ao final da minha carreira eu migraria para ela. Eu **fiz planos e foi natural**. (E18)

Os enunciadores E03, E04 e E06 verbalizaram um imaginário negativo, comum entre a maioria dos entrevistados, sobre a aposentadoria *em casa, de pijamas, assistindo televisão*. E04 associa essa situação ao fim da linha. Essa concepção traduz o imaginário efetivo, ou seja, construções sociais. O imaginário efetivo revela-se no contexto sócio-histórico, por meio de conjuntos simbólicos existentes, ou seja, como seres sociais e, desde o nascimento, instituições (família, escola, igreja e outras) têm como função ensinar o que é certo e o que é errado, iniciando o processo de socialização e de construção de sentidos dos seres humanos (CASTORIADIS, 2003). E15, que também tinha um imaginário efetivo da aposentadoria e por isso *achava que ia surtar*, consegue transcender por meio do imaginário radical. O imaginário radical contempla a capacidade do indivíduo de criar, de inovar, de produzir novos sentidos (CASTORIADIS, 2003). Dessa forma, E18 planejou sua aposentadoria com tranquilidade e alcançou um novo sentido ao abrir seu próprio negócio.

Diante da possibilidade de transcender por meio do imaginário radical, alguns entrevistados fazem planos. Os enunciados de E01 e E05 exemplificam esses planos.

A empresa está abrindo uma **outra fábrica** em outro estado e já me coloquei à disposição do presidente. Se ele precisar, eu **gostaria de ir para lá e ajudar nessa implantação**. (E01)

Eu pretendo **perenizar a minha empresa**. [...] Eu não quero fazer o que todo mundo faz no mercado. Eu quero me concentrar em algo diferenciado. Eu pretendo tornar a empresa em algum momento não dependente de mim. (E05)

Os planos de E01, como os de E05, estão voltados para a continuidade do trabalho. E01, que não exerce nenhuma atividade profissional há cinco anos, tem planos de retornar e *trabalhar no mesmo grupo* que trabalhava antes. Ele vê uma oportunidade na abertura de uma nova unidade em outra localidade. E05, que teve uma aposentadoria precoce e voluntária, tinha planos para construir uma nova carreira com uma empresa de consultoria e agora deseja *perenizar sua própria empresa*. E05 se mantém superidentificado com o discurso institucional proferido na organização em que trabalhava e hoje é seu consultor. E E01, apesar de verbalizar uma identificação neutra, deixa implícita a manutenção de seu envolvimento emocional. A partir das construções discursivas desses entrevistados sobre seus planos, inferem-se a dificuldade e a resistência dos entrevistados em reconfigurar sua identidade. Todas suas energias são canalizadas para a manutenção de sua identidade profissional, mesmo após os anos de aposentadoria, como em E01.

No decorrer de suas construções discursivas sobre a aposentadoria e pensando nas questões do futuro, os entrevistados se preocupam em dar recomendações aos executivos que estão na ativa sobre a sua preparação para a aposentadoria. Todos os entrevistados destacam a importância do planejamento da aposentadoria e da preparação psicológica e financeira. A seleção lexical de E06, E19 e E21 deixa explícita essa importância: *preparar, financeiramente, psicologicamente, programada, remuneração, renda e preparado*. Ao darem conselhos, esses enunciadores generalizam suas declarações por meio do uso dos pronomes *nós e você* e da expressão *a gente*. Em relação à continuidade ou não do trabalho, E06 e E21 se colocam em posições discursivas opostas. E06 afirma explicitamente a necessidade da continuidade por meio do exercício de uma *atividade prazerosa*, ao passo que E21 evoca a importância de estar *psicologicamente preparado para parar* e critica abertamente a *pessoa que vira escrava do trabalho*. Essa relação de oposição está de acordo com o significado do trabalho na vida de cada um dos entrevistados. E06 continua a exercer uma atividade profissional em regime parcial de tempo e E21 é adepto ao não trabalho.

Olha, nós temos que nos **preparar** para a aposentadoria tanto **financeiramente quanto psicologicamente**. Financeiramente, para manter uma vida digna. [...] A outra coisa é **estabelecer uma atividade prazerosa** após esses 35 anos que você cumpriu religiosamente. (E06)

A aposentadoria tem que **ser programada**, se a sua empresa não tem um programa de **remuneração** pós-aposentadoria. Eu acho que o fato de você

não ter mudanças no padrão de vida é importantíssimo. É o que a gente fala: “Subir é muito fácil e descer dá conflito”. (E19)

Na aposentadoria o primeiro fator é a **renda**. Outro fator é você estar **psicologicamente preparado para parar**. Tem muita gente que não dá conta, que fala que **o domingo é terrível**. Tem gente que não está preparado para essas coisas, não. Parece que a pessoa **vira escrava do trabalho**. Esse é um grande problema. (E21)

Em seu enunciado, E21 deixa subentendido que seu estilo de vida não era tão preso ao trabalho ao afirmar que para algumas pessoas *o domingo é terrível*, pois são *escravas do trabalho*. E21 foi o único dos entrevistados que afirmou possuir uma identificação neutra com o discurso institucional enquanto ainda era executivo. Essas duas evidências reforçam a afirmação de alguns autores (SANTOS, 1990; GEORGE, 1993; FRANÇA, 2009; WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011) de que se antes da aposentadoria o sujeito cultivava um estilo de vida mais flexível socialmente, não tão vinculado ao trabalho e utilizava seu tempo livre para atividades de lazer e com a família, provavelmente, estará mais preparado para a transição.

Numa relação de oposição discursiva entre a identidade do executivo e a identidade de aposentado, E06 se utiliza de uma metáfora para representar como ele vê os executivos enquanto estão na ativa e depois de aposentados. O enunciador utiliza-se do pronome *você*, generalizando sua avaliação.

Quando você está **dentro de uma organização**, é como se você fosse um **canário belga**: com uma **penugem bonita**, mas a sua comida chega ali, você é **muito apreciado** pelos outros. “Olha, é o diretor! Morou na Europa!”. Mas você recebe isso tudo. E quando você está **do lado de fora** é outro aprendizado: você é uma **andorinha**, você é feio, com uma **penugem feia**, você **tem que se defender** do gato, você tem que ir atrás da sua comida. (E06)

Na metáfora utilizada por E06 para construir sua realidade de aposentado, ele compara os executivos enquanto estão na ativa a canários belgas - bonitos e apreciados por todos - e os executivos aposentados a andorinhas - feias e que têm que se defender. Contudo, o que fica implícito nesta metáfora é a oposição entre prisão e liberdade. O canário é lindo e apreciado,

mas está preso, e a andorinha é feia, mas está livre para voar, conhecer novos lugares, construir novas relações. De um lado, a condição de aposentado pode ser entendida como libertadora, proporcionando aos sujeitos a sensação de domínio da sua própria vida, de outro, é vista como ameaça, pois você *tem que se defender do gato e ir atrás da própria comida*. Para se defender da ameaça, a maioria dos aposentados continua desenvolvendo atividades profissionais, muitas delas ainda vinculadas à identidade de executivo, e não consegue se desidentificar totalmente do discurso institucional ao qual era vinculada, na tentativa de evitar o futuro e perpetuarem o passado. E é pautada nesse medo da liberdade que a maioria dos executivos aposentados estabelece suas novas relações com o tempo.

8.2.2 De escravo a senhor do próprio tempo

Subjacente ao percurso semântico da aposentadoria, identificou-se nos discursos dos entrevistados, o traço distintivo entre tempo do trabalho e tempo da aposentadoria. As múltiplas atividades realizadas pelo grupo de aposentados refletem a relevância da dimensão do tempo também nesta fase da vida. Durante a trajetória profissional de executivos, eles não tinham tempo livre, não aprenderam a lidar com o tempo e com a aposentadoria, têm dificuldades em saber o que fazer com o próprio tempo. Antes, o seu tempo era controlado pela organização do trabalho como executivo, eram escravos do tempo. Agora, eles passam a ser senhores do próprio tempo. O primeiro remete ao trabalho como um regime de submissão/obrigação para a produção de riquezas na sociedade capitalista; o segundo expõe o estado de ser livre, de ter um estilo de vida em que o trabalho não é mais uma obrigação para troca financeira.

O conceito de tempo é extremamente amplo e complexo. A pretensão aqui de resgatar as concepções históricas e filosóficas sobre o tempo fugiria aos propósitos desta tese. Contudo, ressalta-se que o “tempo assume diferentes sentidos para as pessoas nas diferentes culturas e nos diversos momentos da História, e a linguagem tem um papel definitivo na construção da dimensão temporal” (TONELLI, 2008, p. 210). Para a autora, os sentidos do tempo foram modificados na atualidade com o advento das novas tecnologias, que permitiram a reorganização do trabalho, criando um tempo mundial e simultâneo das redes e dos

computadores. Esse tempo mundial coexiste com o tempo linear do relógio, que organizou o trabalho industrial (WHITROW, 1993).

Nesta pesquisa, entende-se tempo como uma construção sociocultural. A partir da necessidade das pessoas de se organizarem para viver e agir coletivamente, o tempo sociocultural é encarado como fator crucial no processo social. O tempo rege a coordenação, sincronização e padronização das ações coletivas. Segundo Whitrow (1993, p. 18), “embora nossa consciência do tempo seja produto da evolução humana, nossas ideias de tempo não são inatas nem automaticamente aprendidas, e sim construções intelectuais que resultam da experiência e da ação”. O autor ressalta que a ideia e a construção de tempo social são produzidas na perspectiva individual e correlacionadas com a esfera social.

Ao analisar os discursos dos entrevistados, o primeiro elemento que surgiu em relação ao tempo foi a necessidade dos aposentados de se manter ocupados, que apareceu, até mesmo, no período de agendamento das entrevistas em que se encontrou certa dificuldade nos horários em função das viagens e de outras atividades do grupo. Às vezes, tempo livre é confundido com preguiça e ociosidade, mas pode ser utilizado para o lazer, definido como qualquer atividade apreciada por quem o pratica. Normalmente, os executivos eram desacostumados ao lazer e não sabem lidar com o tempo livre. Por isso, tendem a preenchê-lo com uma série de atividades. Então, usam o discurso de que nunca estiveram tão ocupados quanto na aposentadoria. Assim, parte dos entrevistados demonstrou em seus enunciados a importância de ocupar-se ao máximo na busca de não ter que encarar o “tempo livre”.

A minha aposentadoria vai muito bem. Eu só **não sei como eu arranjava, tempo para trabalhar**, porque eu estou tão **ocupado**. Eu faço tanta coisa. (E12)

Até de vez em quando **pagar uma conta faz bem, pegar uma fila...** O que é importante é você se **manter em atividade, atividade de qualquer tipo**. Eu acho que o essencial desse negócio é não se acomodar, não ficar parado. (E14)

Eu tenho um amigo que quando eu aposentei ele falou assim: “Agora você entrou para o rol das **pessoas que não vão ter tempo**”. Eu tenho uma **lista de coisas** para fazer todo dia. Você **perde tempo com coisas** que antes você **não fazia**. (E17)

Os enunciados de E12, E14 e E17 ressaltam essa importância de ocupar-se. E12 e E17 evidenciam como são ocupados com suas atividades pós-aposentadoria. E12, ao fazer essa constatação, deixa subentendida a relação entre estar ocupado e a avaliação positiva da própria aposentadoria, podendo-se fazer uma analogia de que se não estivesse *tão ocupado* a aposentadoria não iria *muito bem*. E14 generaliza sua constatação para todos os aposentados ao usar o pronome *você* e coloca a importância de *não ficar parado* e *fazer atividade de qualquer tipo*. Essas atividades de qualquer tipo são exemplificadas por E14 como *pegar fila* e *pagar conta*. Seu argumento é corroborado por E17 ao colocar que *o aposentado perde tempo com coisas que antes não fazia*. Nesse sentido, pode-se inferir que existiam outras pessoas que faziam essas coisas para ele enquanto era executivo, como a secretária e o motorista. Contudo, essas atividades ainda são vistas por E14 e E17 como menores, visto que usam expressões como *qualquer tipo* e *perde tempo* para qualificá-las. Também no enunciado de E17 há a presença da intertextualidade ao citar o amigo (*rol das pessoas que não vão ter tempo*) como posição discursiva.

Tendo a concepção do tempo como sociocultural, assumem destaque os processos de socialização pelos quais as pessoas passam. Desde a socialização primária, que o indivíduo experimenta na infância, até suas socializações secundárias, ele é apenas preparado para o trabalho; não é ensinado se dedicar ao tempo livre (BERGER e LUCKMANN, 2002). A família e a escola continuam preparando suas crianças apenas para o trabalho. Esses executivos aposentados passaram toda a sua vida se preparando para o trabalho, fazendo cursos e reciclagens, aprendendo como agir em um novo emprego, recebendo treinamentos para mudar de função. Em sua maioria, eles não foram preparados para o tempo livre, para o "lazer". Quando ficaram livres, sentem um vazio, chegando até a sentir culpa por estarem desocupados.

Eu **sempre** dormi muito tarde por causa do **trabalho**. **Hoje, que eu não tenho horário** para acordar cedo, eu durmo por volta de uma hora e saio da cama por volta de nove horas. De manhã, eu leio jornal ou saio. Na parte da tarde, depois do almoço eu descanso um pouco. **Descanso não sei de quê, mas ... [risos] descanso.** (E10)

Eu acabei tendo **muito tempo livre**, coisa que eu **não tinha antes**. Esse tempo livre eu preencho lendo muito. Eu sempre li três jornais diários. E agora leio na internet. Eu procuro me manter informado e acho que é minha **obrigação** como conselheiro, para opinar sobre os assuntos. **Mas mesmo assim eu ainda tenho ociosidade.** (E16)

A **minha vida inteira** eu levantei às seis horas da manhã. Chegava uns vinte minutos antes de começar o expediente e sempre saía mais tarde. Eu sempre fui muito **dedicado** [...] O meu setor **exigia muito**. **Hoje**, eu não me levanto antes das oito e meia. **Fiquei preguiçoso**. (E20)

E10, E16 e E20 deixam transparecer esse sentimento de culpa em seus enunciados por meio da seleção de palavras e expressões, tais como: *descanso não sei de quê, ociosidade e preguiçoso*. Esse sentimento de culpa fica mais evidente quando fazem um contraponto qualificando sua vida antes da aposentadoria com a de hoje no uso de expressões como: *sempre, trabalho, não tinha antes, minha vida inteira, dedicado e exigia muito*. Nesses enunciados, os entrevistados falam de si usando os verbos na primeira pessoa do singular, não sendo generalizável para os demais aposentados. E16 e E20 ainda mantêm uma vida profissional ativa em tempo parcial. E16 ainda se refere à *obrigação* do trabalho como forma de preencher o tempo. Esses ex-executivos foram socializados a partir de uma imagem distorcida de que tempo de sobra é tempo perdido, fazendo com que excluíssem o ócio, o lazer e, por vezes, até a família em seu dia a dia.

Essa exclusão, principalmente a da família, traz um outro tipo de sentimento de culpa e a tentativa, em vão, de recuperar o tempo que passou. Essa tentativa de recuperar o tempo perpassa os enunciados de E08, E16 e E22. E08 generaliza sua afirmação ao falar que os executivos enquanto estão na ativa passam pouco tempo com os filhos e que buscam uma compensação se dedicando aos netos. E16 esteve ausente no momento do nascimento de cada um de seus quatro filhos. Ao usar a palavra *prazer* para qualificar seu trabalho como executivo, deixa implícita sua preferência pelo trabalho em vez da família. Tanto E16 quanto E22 chegaram à conclusão que é impossível recuperar o tempo que deixaram de passar com a família, pois *existem coisas que não se pode recuperar*.

Eu, no meu caso, e certamente a **grande maioria**, quando você está na ativa e jovem você **participa muito pouco da vida dos nossos filhos**, porque você está sempre preocupado com o serviço. **Não tem tempo para nada**. Agora, você tem a **compensação**. Os nossos **netos** nós nos **dedicamos muito** mais a eles. Nós visitamos, levamos para passear. (E08)

A minha primeira esposa reclamou muito, pois **no nascimento de nenhum dos nossos quatro filhos eu estava ao lado dela** [...] e não era tanto ambição, não; era o **prazer** de realizar alguma coisa. Mas **esse tempo não volta**. (E16)

Agora, **tento recuperar o tempo**, mas descobri que existem **coisas que não se pode recuperar**. Não é possível, por exemplo, voltar no tempo e ir às festinhas de escola dos meus filhos. (E22)

O "sentido do tempo" envolve alguma sensação ou consciência de duração, mas isso depende dos interesses e do modo como as pessoas focalizam sua atenção. Se a atividade que a pessoa está fazendo a interessa, o tempo parece curto, e quanto mais atenção dedica ao próprio tempo, isto é, à sua duração, mais longo ele parece. Nunca um minuto parece tão longo como quando se fica olhando para o movimento do ponteiro dos segundos no mostrador de um relógio (WHITROW, 1993). Para o autor, as pessoas experimentam a sensação de duração sempre que relacionam a situação presente a experiências passadas ou a expectativas e desejos futuros.

Sobre o sentido do tempo com a consciência de duração e a flexibilização dos horários no tempo linear é que relatam os aposentados entrevistados, considerando-os como uma vantagem da aposentadoria. Mas como não estavam acostumados a lidar com essa flexibilização, acabam criando estratégias para lidar com essa nova situação. Então, apesar de gostarem e de se sentirem bem, sentem falta da situação anterior, daquilo que era conhecido e habitual.

Eu não tenho mais aquele **compromisso**, mas **eu gosto** de despertar às seis horas todos os dias. Eu gosto de **despertar o dia quando desperta o sol**. (E01)

Eu **estou gostando** disso que estou fazendo, **nada** assim **programado** no dia a dia, com horários e minutos. Nada disso. Eu estou com **tempo livre**, mas **existe uma rotina**, a começar pelo café da manhã, depois leio jornal, vejo a internet. (E02)

O fato de você estar em casa, você meio que mistura as coisas. Nada te impede. **Você não tem hora para nada**. Você fica se distraindo. Você interrompe. **Sinto falta de ter uma vida com os minutos mais contados, não ficar deixando para depois**. Essa rotina que o trabalho dava era algo que eu apreciava. (E15)

As pessoas têm a necessidade de aderir a determinadas rotinas para que as complexas operações da sociedade possam ocorrer de maneira regular e efetiva. "Em consequência, embora haja diferenças entre a ordem objetiva do tempo físico e o tempo individual da

experiência pessoal, somos compelidos cada vez mais a relacionar o nosso agora pessoal ao cronograma determinado pelo relógio e pelo calendário” (WHITROW, 1993, p. 31). Em seu enunciado, E01 ressalta que não tem mais o compromisso com horários de trabalho, *mas* gosta de despertar cedo. Em sua seleção lexical, o uso do *mas*, como conjunção adversativa, deixa implícito a restrição que E01 tem quanto ao fato de não ter mais compromisso com o tempo. E02 evidencia que está gostando de ter *tempo livre*, não ter *nada programado*, *mas* existe uma *rotina*. Novamente o uso do *mas* para expressar a restrição e a necessidade da criação de uma *rotina* que implica continuar a fazer as coisas do mesmo modo, proporcionando a sensação de segurança, daquilo que é habitual. Por sua vez, E15 deixa explícita *a falta que sente da rotina que o trabalho dava*. Diferentemente de E01 e E02, que deixam esse sentimento implícito e se referem somente a si próprios usando a primeira pessoa do singular, generaliza a situação de não ter horários usando o pronome *você* e, ao falar da falta que sente, muda a personagem e fala de si. O que fica silenciado nos enunciados é o fato de que os entrevistados buscam a manutenção da identidade de executivos e de que os hábitos e rotinas diárias ajudam a restaurar o sentimento de normalidade e sentido de vida.

Para esses aposentados, durante sua trajetória profissional os horários faziam parte de uma rotina quase indestrutível. Dentro desse “cotidiano” em que tudo tinha seu horário predeterminado, para que o cronograma fosse cumprido, as reuniões fossem feitas, as viagens fossem realizadas, as decisões tomadas é que viviam esses executivos antes de sua aposentadoria. E agora, que estabeleceram uma nova relação com o tempo, alguns expressaram certa angústia e saudosismo, medo da liberdade, com a qual não sabem lidar. Porém, outros se sentem confortáveis com essa situação. Esta mudança na relação com o tempo faz parte de um dos elementos da nova configuração identitária assumida no pós-aposentadoria. Como afirma Beauvoir (1990), durante a vida profissional os executivos tiveram solapado o sentido de sua própria existência, e a sua nova relação com o tempo na aposentadoria se apresenta como uma forma de resgate da identidade individual, que foi suprimida por um sistema de organização do trabalho.

Então posso me dar ao **desfrute de fazer essas coisas que eu nunca fiz**. Eu **não tinha tempo**. (E04)

Eu me **desliguei dos problemas de tempo** depois da aposentadoria. Eu me desliguei dos dias da semana. Então, é um desligamento proposital e extremamente **agradável**. **Antigamente, eu era escravo do tempo**. (E09)

Uma das grandes vantagens de sua aposentadoria é a sua liberdade pessoal. A minha **agenda me consumia**. Hoje, não se a minha mulher falar: “Vamos viajar.” Eu tenho essa liberdade. (E13)

Ter o tempo para fazer o que você está com **vontade de fazer**. A gente é **dono do próprio tempo**. Se eu não quiser mais mexer com nada do que eu estou fazendo, eu não faço mais nada. (E14)

Como a gente arranjou logo uma atividade que foi **planejada**, isso nos deu a possibilidade de **não parar no tempo**. Comigo não houve essa sensação de quebra. O que houve foi uma redução muito grande. [...] **Aqui, eu faço o meu horário**. (E19)

Nesses trechos o tema “tempo” aparece com a concepção de liberdade. Tal concepção está explicitada pelas expressões *desfrute de fazer*, *desligar dos problemas do tempo*, *vontade de fazer*, *liberdade pessoal* e *fazer o próprio horário* e do adjetivo *agradável*. As personagens discursivas explícitas dessa concepção são: o próprio enunciador (*eu*), a esposa (*mulher*) e os demais aposentados (*você e a gente*). Nesse sentido, esse fator influencia diretamente cada uma dessas personagens. Esses trechos destacados abordam o tema “tempo de hoje” (aposentadoria) em comparação com o tema “tempo de ontem” (vida profissional como executivo). E04, E09 e E13 indicam de forma implícita tal sentido de comparação por meio dos vocábulos *nunca* e *antigamente* e dos verbos conjugados no pretérito imperfeito do indicativo (*tinha* e *consumia*), que sinalizam ações que foram habituais no passado. Essa comparação também está presente na expressão de E19 *Aqui eu faço meu horário*, da qual se infere que lá, na organização em que exercia a função de executivo, ele não tinha controle sobre seus horários. Os enunciados de E09 e de E14 se complementam ao utilizarem a metáfora da escravidão ao se referirem a sua relação com o tempo de antes (*escravo do tempo*) e com o tempo de hoje (*dono do próprio tempo*). O significado do tempo que aprisionava enquanto eram executivos e do tempo que liberta na fase da aposentadoria fica subentendido nessa comparação.

Deixar de exercer a função que o indivíduo exerceu por toda uma vida tende a ser sofrido, mesmo para aqueles que sinceramente se alegraram em se aposentar. Dentre as várias razões, destacou-se a questão do tempo. Os aposentados sofrem o choque da mudança de ritmo. Eles passam a ser *senhores de seu tempo*, em vez de correrem todas as manhãs contra o relógio,

com o tempo regido por compromissos e reuniões. Seu corpo se acostumou a esse ritmo na condição de *escravos do tempo* por mais de quarenta anos, tornando-se tão indispensáveis como o café da manhã. Além disso, a confusão entre o que fazem e o que são traz para o aposentado a sensação de vazio. Em suas construções discursivas, os entrevistados deixam silenciado o fato de não saberem o que fazer com o tempo, pois nunca tiveram que decidir o que fazer com o próprio tempo.

Esses sujeitos buscam manter-se ocupados. Manter-se ocupado refere-se ao uso intencional do tempo pelas pessoas, com a intenção de configurar suas identidades pelo somatório de suas experiências passadas e presentes e a partir da autodefinição do exterior, dos outros. A definição de si mesmo é, portanto, o resultado de uma negociação em curso com os outros – ou seja, uma reação à identificação produzida pelos outros. E são as identificações atribuídas pelos outros (família, amigos, colegas de trabalho) aos sujeitos entrevistados que formam o percurso semântico das análises do próximo item.

8.2.3 A aposentadoria: identidades para si e para os outros

Neste item, considera-se que a reconfiguração da identidade dos ex-executivos aposentados está relacionada ao discurso expresso em relação a eles, por si mesmos e pelos outros, em processos de narração (RHODES e BROWN, 2005; ROULEAU, 2006). Quando os entrevistados narraram sobre si, sempre incluíram descrições a respeito dos outros, contemplando múltiplas vozes (GERGEN, 1994). Nesta perspectiva, como as identidades são configuradas a partir do resultado negociado das complexas relações entre a definição que os outros fazem e a visão que a pessoa faz de si mesmo (DUBAR, 2005), a análise privilegiou a discussão sobre como os entrevistados construíram discursivamente suas relações com os outros grupos com os quais convivem e conviveram.

Nos discursos dos entrevistados, os seguintes grupos sociais foram mencionados sem terem sido previamente nomeados pela pesquisadora: família, amigos, contatos profissionais e outros colegas aposentados.

A aposentadoria é um processo que implica fazer ajustes em nível tanto individual quanto familiar. As famílias desses executivos estavam acostumadas a seus longos períodos de ausência. Essa ausência era sentida principalmente no que se refere a sua relação com o tempo, como discutido no item anterior. Com o retorno desses sujeitos ao lar, totalmente ou parcialmente (para aqueles que mantêm certas atividades, mas que não se comparam em relação de dedicação e número de horas de trabalho com a função de executivo), a família passa por adaptações. Neste item, os trechos de discurso selecionados se referem basicamente ao momento em que ocorreu a aposentadoria (primeiros meses) e ao momento durante a aposentadoria, numa explícita comparação entre o antes e o depois.

Minha família me disse: “Você deveria ter **feito isso antes**, ter feito isto antes que você **arruinasse sua saúde**”. (E02)

Eu tive **pleno apoio** da família, mas **para mim foi difícil**, pois trabalhar como trabalhei, 24 horas antenado com a empresa, e de repente, cortar aquele vínculo foi difícil. Eu **estava sem lugar**. (E03)

A reação da família foi um **choque**, pois trabalhar na [B] tem muitos benefícios, principalmente para eles. Dá uma **segurança para a família** como um todo que a consultoria não dá. Então, no início ficaram meio **chocados**. E também tem toda a questão do *status* de falar; “**Meu pai é diretor da [B]**”. Isso enche de orgulho. (E05)

Em casa fizeram **festa com a minha saída**. Foram muitos anos de uma **ausência** muito grande. A minha **esposa criou os filhos**. E quando eu resolvi parar os filhos já tinham deixado a casa para uma vida estabelecida e vinham **só no fim de semana**. (E07)

Eu e minha mulher nos **víamos pouco**, quase nunca durante o dia. Eu tinha compromissos que se esticavam até mais tarde. De repente, eu comecei a **fazer o meu trabalho em casa**. Então, foi uma **adaptação pessoal**. A gente se **readaptou**. Eu **tenho que encarar** que a minha vida não é mais como era antes (E08)

A minha **esposa no começo brincava**: “Ih, você vai ficar aqui me **enchendo a paciência!**” Só que não deu tempo, por causa das viagens pelo Lions. Meus **filhos quase não me viram** esse ano. (E10)

Essa mudança **melhorou substancialmente** em termos de maior convívio com a família. O trabalho de antes me obrigava a uma **ausência grande**. Eu trabalhava mais. Teve um período que eu viajava demais, era **pesado**, a **família sofria** e achava ruim. Depois, melhorou. Hoje, eu **almoço** em casa todo dia. Seis horas, eu já estou lá. O dia que eu **não estou com vontade** de vir aqui eu **não venho**. Então, melhorou bastante. (E18)

A maioria dos entrevistados avaliou o impacto de sua aposentadoria nas relações familiares como positivo. Essa avaliação está expressa na seleção de palavras e expressões, tais como: *feito isto antes, pleno apoio, festa e melhorou substancialmente*. Essa avaliação positiva de E02, E03, E07 e E18 se refere explicitamente à comparação com sua relação familiar anterior à aposentadoria, expressa pelo léxico: *arruinasse, ausência, criou, pesado e sofria*. Nos enunciados de E02 e E10, tem-se em destaque a relação interdiscursiva ao trazerem as vozes das esposas dos enunciadores. Para E02, como forma de apoio preocupada com a *saúde* do entrevistado; para E10, também como uma preocupação, mas com a própria esposa, na expressão *enchendo meu saco*. E10 justifica sua fala como se fosse uma brincadeira, mas demonstra implicitamente que ficou preocupado e procurou não ficar em casa após a aposentadoria.

Nem sempre a família dá apoio no momento da aposentadoria e, juntamente com o próprio aposentado, ela também passa por um período de readaptação. Nos trechos selecionados de E08 e E05 essas situações encontram-se presentes. Em seu enunciado, E05 ressalta o *choque* da família quando comunicou a sua decisão de aposentar-se. Essa reação é explicitada no interdiscurso do filho ao falar sobre o *status do pai*. E08 fala sobre a sua necessidade e a da esposa de se *readaptarem*, pois agora trabalha em casa. No enunciado de E08 fica implícito o fato de ainda não se conformar com a situação de aposentado. Ele usa o verbo *readaptou* no passado, indicando uma ação já concluída. Contudo, ao utilizar a expressão *tenho que encarar*, vem implícito o sentido de que mesmo com a readaptação concluída ele não se conforma com a aposentadoria.

Mesmo com o apoio familiar, a aposentadoria é um momento difícil, principalmente nos primeiros meses. Isso fica explícito no discurso de E03 ao usar as palavras: *difícil e sem lugar*. O aposentado se sente sem lugar porque o lar nunca foi seu lugar. Enquanto executivo, ele passou a maior parte do tempo dentro das organizações ou em viagens a negócio. Então, como dizem os entrevistados, a esposa criou os filhos, eles raramente se viam durante o dia, sua ausência foi muito grande e quando retornou para o lar os filhos já estavam criados e, por vezes, fora do lar.

Se os filhos já estão fora do lar, o relacionamento com o cônjuge na situação da aposentadoria merece destaque. A relação conjugal pode sofrer impactos positivos e negativos. Se o casal

está bem, o relacionamento está num bom momento, o casal pode fazer planos juntos quanto às atividades pós-aposentadoria, como viagens e esportes. Contudo, muitos casamentos que vivenciam períodos de crise ao longo dos anos e se mantêm justamente pelas longas ausências em função do trabalho podem acabar por ocasião da aposentadoria. Este caso aconteceu com o entrevistado E04. Em seu enunciado, ele explicita que não se divorciou por causa da aposentadoria, mas que quando teve tempo para pensar decidiu. Ele generaliza sua afirmação ao utilizar o pronome *você*, evocando que isso pode acontecer com todos os aposentados que passam por uma crise no casamento.

Não é que eu me **divorciei** por causa da aposentadoria. A coisa já estava caminhando neste sentido. Acaba-se **isolando** dentro da fábrica e **não fica pensando** nas coisas aqui de fora. Então, quando **você sai**, tem mais tempo para **pensar** e toma a **decisão**. (E04)

O segundo grupo que surge na construção discursiva dos entrevistados é o grupo de amigos. Alguns amigos se foram junto com a atividade profissional, outros permaneceram e novas relações de amizade foram criadas com a aposentadoria. Esses cinco trechos que se seguem são representativos das interações dos entrevistados com os amigos.

Havia **naquela época** um rol muito grande de **amigos**. Quando eu saí, percebi muitos amigos **fugindo de mim**. Parece que quando a gente está produzindo e com posição social melhor facilmente **as pessoas procuram a gente, se encostam**, procuram contato, porque a gente passa a ser porta para eles. Quando **parou**, parece que a gente é visto de **outro lado**. “Será que ele vai **precisar** de dinheiro? Então, deixa eu tratar de me **afastar**”. (E08)

Após a aposentadoria, ficaram mais intensos do que antes por causa do Lions. Na [C] a nossa amizade era **profissional**, eu aprendi isso. O dia que você sai, saiu. **Não passa disso**. (E10)

O mais importante é que eu tenho **duas turmas de amigos**. Uma turma são os **aposentados da [F], ex-diretores e gerentes**, que a gente se encontra toda quarta-feira. [...] E uma vez por ano reunimos uma turma maior. E na sexta-feira tem uma **outra turma que é não é só de gerentes**. (E14)

Os **meus amigos** do banco **aposentaram** mais ou menos na **mesma época**. Então, a gente vai para o teatro, restaurante, viaja... a gente tem até mais tempo **juntos**. (E15)

Os **amigos permaneceram**. E a grande valia que eu adquiri foi isso. É claro que **diminui a aproximação** deles em razão da própria atividade que não tem mais, mas as amizades continuam. A perda do convívio foi uma grande perda. Aliás isso é uma falta que a gente sente. **Distanciar do convívio social** foi uma das **grandes faltas** que senti. (E18)

E10, E14, E15 e E18 fazem uma avaliação positiva da relação com os amigos pós-aposentadoria. Os principais motivos são realçados pela seguinte seleção lexical: *intensos, turmas, juntos e permaneceram*. E14 e E15 ainda se encontram com os amigos do trabalho que também são aposentados para atividades de lazer. E18 ressalta que os amigos permaneceram, mas que o convívio social diminuiu. E10 se refere a novos amigos, pois afirma que com os colegas de trabalho a amizade era *profissional e acabou* no dia em que ele saiu. O enunciado de E08 é muito significativo no sentido de amizades profissionais. Ele explicita sua mágoa fazendo uma comparação entre suas relações sociais antes, marcada pelo léxico *naquela época, procuram, encostam e porta* e depois da aposentadoria, ao usar os seguintes verbos: *fugindo, parou, afastar e precisar*. E08 também se utiliza do interdiscurso dos “amigos” para justificar o afastamento.

Destaca-se que as relações sociais após a aposentadoria dos executivos sofreram transformações. Se o executivo construiu boas relações de amizade durante sua vida profissional, estas permanecem e são até facilitadas pelo fato de os amigos também estarem aposentados. Cultivar as amizades com os demais amigos aposentados que trabalhavam na mesma organização reflete a ideia de continuar a se perceber como membros de um grupo ao qual pertenciam antes da aposentadoria. Este processo, além de proporcionar aos aposentados o desenvolvimento de sentimentos de pertencimento àquele grupo social (TAJFEL e TURNER, 1985), viabiliza a manutenção de sua identidade profissional, pelo menos dentro daquele grupo específico. Por sua vez, as relações que eram apenas profissionais, pautadas em interesses voltados para o poder e o *status* que os executivos tinham, acabam-se quando eles deixam o cargo.

Quando eu era presidente as pessoas é que me **convidaram** para muitas coisas, mas agora não mais. (E01)

Quando a gente esta na ativa, é um **relacionamento socioprofissional**. Eu vivi isso de certa forma. Agora eu acho que o fato de aposentar e a **perda** desse relacionamento socioprofissional é **significativo**, e a gente sente isso. As atividades **diminuem** muito. (E16)

Sofri muitas **decepções** com pessoas que promovi dentro da empresa. Várias pessoas me **traíram** no momento que fui posto para fora. Isso me **chocou** muito. (E22)

Os enunciados de E01, E16 e E22 reforçam ainda mais as perdas dessas amizades profissionais ou desses relacionamentos “socioprofissionais” como chama E16. As constatações dessas perdas pelos entrevistados estão marcadas lexicalmente pelo uso dos verbos no pretérito perfeito, indicando a ação já ocorrida e concluída no passado: *convidaram* e *traíram*. A situação de aposentado é diferente. Eles passam a pertencer a outra categoria social. Por esse motivo, as atividades *diminuem* e a *perda* do relacionamento socioprofissional é *significativa*. Essa situação pode trazer sofrimento para os aposentados, sendo silenciada por E01 e E16 e explicitada por E22 ao usar as palavras: *sofri*, *decepções*, *traíram* e *chocou*. Esse sofrimento tem a ver com a constatação da perda de valor em seu grupo social. Foram as pessoas com quem ele passou a maior parte do tempo de sua vida, com as quais ele se identificava e as quais ele *promoveu* que o *traíram*.

Ao ressaltar o pertencimento a diferentes categorias sociais nos discursos dos entrevistados (antes executivos de sucesso e agora executivos aposentados), tem-se a intenção de destacar que a construção de oposições – o antes e o depois – ajudou os aposentados a identificar as relações de poder entre os diferentes grupos sociais reforçando as diferenças entre o que foram e o que são.

Existe aquela máxima que diz “**Rei morto, rei posto**”. Quem tratava comigo passou a tratar com quem ficou no meu lugar. (E08)

Quando você é presidente de uma empresa e saiu da presidência, o seu *status* social, seu **prestígio**... há uma **queda muito grande**. O **mundo desaba** na aposentadoria. Eu **já estava preparado** para aceitar isso. Lá, você tem o **poder** efetivo do cargo, hoje, só sobra o respeito que você criou, mas o poder sumiu. (E09)

Todos que aposentam, se não estiver preparado vai **sofrer**. Enquanto você é o presidente, você é o diretor, você tem um quadro subordinado a você. Você manda e os outros têm que acatar, têm que produzir, e tudo mais. Quando você aposenta, você **deixa de ser** aquele chefe que **mandava e desmandava** e você já **não tem mais força**. (E12)

Quebra aquele negócio de que **você era o cara**. Hoje, você é um cara legal, **sem ter importância nenhuma** pelo que você é. Não é o que você tem, **você é o que você é**, e não o que você está exercendo. (E14)

Quando você está sentado na cadeira, tem um monte de gente que te **paparica**. O importante é você saber quem é seu amigo mesmo e saber quem está **interessado** em alguma coisa. Eu sempre fui muito **seletivo**, e os meus amigos mesmo ainda permanecem. (E16)

Quando você é presidente, num ambiente como Belo Horizonte, quando saiu da presidência, virou um **funcionário comum**. São poucas as grandes empresas em BH. Saiu da presidência, **acaba seu status, fica seu prestígio moral**. Mas há uma **queda muito grande** de *status* e poder. (E18)

Os trechos selecionados de E08, E09, E12, E14, E16 e E18 são representativos dessas construções discursivas de oposições retratando o antes e o depois no que se referem a questões de *status* e poder e suas relações com os outros. O discurso sobre o antes é marcado pela seleção lexical que deixa explícito o *status* e o poder como atributos da identidade do executivo: *rei, prestígio, poder, mandava, desmandava, força, "o cara", paparica, interessado e status*. O discurso sobre o depois é marcado pela seleção lexical que deixa explícita a condição do aposentado com a perda do poder e do *status* e configura sua nova relação com o grupo: *posto, morto, queda, desaba, sofrer, deixa de ser, sem importância, comum e acaba*. Quando E08 usa a expressão *Rei morto, rei posto*, deixa subentendido que foi imediatamente substituído em seu cargo assim que se deu sua aposentadoria. Os entrevistados reconhecem o cargo que ocupavam como fonte de poder, *status* e outros interesses. E, mesmo se considerando preparados para a queda, os aposentados reconfiguram sua identidade enfrentando a dificuldade de que os outros possam não reconhecê-los e aceitá-los da mesma maneira.

Estas são as percepções que os próprios entrevistados têm sobre a representação que os outros possuem deles após seu afastamento da função de executivo, sendo fundamental para constituição do seu sentido pessoal de pertença. Isso possibilita entender o processo de reconfiguração das identidades sociais que se dá na articulação entre as transações objetiva e subjetiva. A transação objetiva ocorre entre o sujeito e os outros significativos. Busca conciliar a identidade para si e para o outro. Na transação subjetiva, a pessoa tenta assimilar a identidade para o outro à identidade para si. Esta construção foi forjada mediante a apropriação, o aceite ou a rejeição dos atributos sociais, que são fruto das atribuições e das classificações produzidas pelo conjunto de interações com os outros (DUBAR, 2005). Portanto, quando os entrevistados formam construções discursivas sobre si a partir das vozes dos outros eles estão articulando, objetiva e subjetivamente, as reconfigurações de sua identidade pós-aposentadoria.

Na transação subjetiva, os sujeitos entrevistados configuram sua identidade pessoal a partir de uma autodefinição desenvolvida por eles próprios, interpretam sua trajetória e avaliam suas experiências passadas e presentes. Assim, além das vozes dos outros na avaliação das suas próprias aposentadorias, eles trazem a sua própria interpretação de si no momento atual. A grande maioria dos entrevistados fez uma interpretação positiva de sua aposentadoria, percebida pela seleção lexical de E04, E05, E06, E18 e E20: *melhor, sem estresse, flexibilidade, feliz, tranqüilidade, bom e não teve problema*. A construção discursiva dos entrevistados continua marcada pela oposição a uma situação real, vivida no ambiente de trabalho, e a uma situação hipotética, pautada no imaginário construído sobre a aposentadoria. A comparação com o antes e o real está destacada nos enunciados de E05, ao se referir que está melhor do que antes, e E06, ao usar o marcador de tempo *hoje* para qualificar sua tranquilidade e saúde. Pode-se inferir desses enunciados que eles tinham uma vida marcada por estresse, inquietude e negligência com a própria saúde. Em seus enunciados, E04 e E18 recorrem a um imaginário construído negativamente sobre a aposentadoria, marcado lexicalmente pelo verbo *pensava* e pela expressão *parece que nem teve aposentadoria*. Quando a realidade se mostrou diferente do imaginado, eles ficaram satisfeitos.

Eu hoje estou **melhor** do que eu **pensava**. (E04)

Hoje, eu volto para casa **sem o estresse** nos ombros e tenho mais **flexibilidade**. Posso tirar uns dias para resolver questões pessoais que tenho que resolver. Estou **melhor** que antes, até financeiramente. (E05)

Eu estou muito **feliz** com a minha aposentadoria. Hoje, eu tenho **tranquilidade** mental e cuido da minha saúde. (E06)

Sobre a aposentadoria, eu não senti nenhuma descontinuidade. Está tudo muito **bom**. **Parece que nem teve aposentadoria**. Quando os outros dizem “Você é aposentado?”. Eu ainda fico na dúvida. Será que eu sou mesmo? (E18)

Não tive problema nenhum com a aposentadoria. Não sinto necessidade de trabalhar. Eu acho que tem que dar lugar para os jovens. (E20)

Retratando a si mesmos como felizes e bem resolvidos, a maioria dos aposentados entrevistados fez pouca referência a conflitos com a família e a problemas particulares como tendo impactos negativos da sua aposentadoria. Não que tais impactos fossem desconhecidos mas, quando mencionados foram referidos a situações vividas por “outros” colegas aposentados. Praticamente

todos os entrevistados tinham pelo menos uma história de um conhecido ou amigo que passou por problemas familiares, de saúde e psicológicos na aposentadoria, levando em alguns casos à morte. Os trechos que se seguem são representativos dessas histórias.

O cara aposentou e ele **não tinha mais amigos**. Não tinha **hobby**. Eu acho que isso é um grande problema. O dia D dele chegou, e ele ficou **perdido**, entrou em **depressão**. (E06)

Esse amigo meu que **morreu** era químico, muito inteligente e muito ativo. Saiu da empresa e no último ano e meio ficou totalmente parado. Então, veio um **câncer** de intestino e o levou à morte. Existem várias **doenças** psicossomáticas que vêm com a aposentadoria. (E08)

O **coitado** não sabia o que fazer em casa. A esposa tinha morrido, ele não tinha com quem viajar. Então, todos os dias ele vestia o terno e ia para o escritório, mesmo aposentado. Um outro também aposentou e continuou indo lá mesmo depois de ficar **paralítico**. Ele ia com o motorista. Não sabia o que fazer em casa. (E09)

Aliás, muitos não aceitaram a nossa saída. Teve um que aposentou num dia e no outro teve um **infarto e morreu**. Ele se aposentou um pouco antes de mim [...] O pessoal da [C] era muito arraigado com a empresa. (E10)

Eu **ouço falar** de pessoas que aposentaram e tiveram problemas, ficaram **doentes**, não conseguiram ficar em casa, **brigaram** com a mulher. Isso nunca aconteceu comigo. (E11)

Nós tivemos um caso de um diretor. Ele saiu, aposentou. Por ele ser estrangeiro tinha uma certa facilidade, e ia todo dia à empresa. Tinha uma sala de aposentados, para bater papo, receber carta, essas coisas. Até **morrer**, ele ia lá e às vezes ainda queria interferir na administração. Ele já estava ficando **inoportuno**. (E12)

Muita gente fica **sentida** porque acha que **perdeu** força, que não é mais procurado, que ninguém mais quer saber dele, que ele está **encostado**. E tem muita gente que **sofre** com isso e acaba **morrendo**. (E22)

Nós temos um exemplo de um diretor que aposentou. Fica só dentro de casa **bebendo**, numa **depressão** danada e não faz absolutamente nada. Só fica em casa bebendo, totalmente **apagado**. E tem uma situação financeira boa. Podia estar viajando, mas só fica bebendo. (E23)

A referência explícita dos problemas e dos conflitos por que outros amigos executivos passaram no processo de sua aposentadoria está presente nos enunciados de E06, E08, E09, E10, E12, E22, E23 pela seleção dos verbos *perdido*, *morreu*, *perdeu*, *sofre*, *brigava*, *encostado*, *bebendo* e *apagado*; dos adjetivos *inoportuno* e *coitado* e dos substantivos *doença*, *depressão*, *câncer*, *infarto*, *paralítico* e *doente*. Todas essas palavras qualificam um lado

nefasto da aposentadoria dos executivos, podendo neste caso ser comparada, segundo Guillemard (1972), à morte social. Os enunciados de E09 e de E12 evocam a ideia da afiliação como categoria fundamental do processo de identificação, conforme afirma Pratt (1998). Os colegas aposentados citados pelos entrevistados tinham a necessidade de continuar a frequentar as organizações mesmo depois de seu afastamento, com o intuito de perceberem-se ainda como membros do grupo para evitar o sentimento de solidão.

Nessas histórias, eles relatam a falta de preparação desses colegas executivos que não tinham *hobby*, não tinham amigos e não souberam lidar com a perda do poder e *status*. Fica clara a necessidade de uma preparação psicológica para a aposentadoria, principalmente, para esse grupo de profissionais. Os executivos recebiam a aposentadoria, pois alcançaram o sucesso com seu trabalho, eram reconhecidos e bem remunerados. Mais do que em qualquer outra ocupação, o seu sobrenome era o da organização. Assim, essa preparação se faz muito necessária, pois ao perderem sua identidade profissional de executivo os aposentados têm modificado o seu sentimento de unidade (imagem e definição de si). Com isso, como afirma Santos (1990), têm de reorganizar a multiplicidade de identidades que fazem parte de sua identidade pessoal e acabam perdendo o seu poder e o seu valor enquanto atores sociais.

Quando os entrevistados trazem para suas construções discursivas as histórias de aposentadorias infelizes dos outros, eles vão reconfigurando sua própria identidade pautada no positivo. O uso das estratégias discursivas de oposição auxilia na tomada de consciência da própria condição. Para que haja essa tomada de consciência, é necessário que haja a percepção da diferença em relação ao outro. É somente ao perceber o outro como diferente que nasce no aposentado a consciência de sua própria identidade. A percepção da diferença do outro constitui um passo para a reconfiguração da sua própria identidade, “*Isso nunca aconteceu comigo*” (E11). Pelo eixo relacional, os entrevistados se identificam por meio de relatos de aposentadorias bem sucedidas e sem maiores problemas que se opõem a identidades de outros colegas que não souberam lidar e/ou não se prepararam para a aposentadoria.

8.3 Considerações

A partir dos dados apresentados e analisados neste capítulo, conclui-se que a identidade da maioria dos ex-executivos aposentados está sendo reconfigurada mediante a apropriação dos atributos sociais considerados por eles como positivos, como, ser dono do próprio tempo, ser um aposentado feliz e bem resolvido, elevada autoestima, ter trilhado uma trajetória profissional de sucesso, manter-se em atividade e ser reconhecido socialmente por essas atividades, e a rejeição dos atributos sociais considerados negativos, como inativo, infeliz, deprimido, inútil, isolado socialmente, baixa autoestima, aquele que não sabe lidar com a aposentadoria de uma forma natural. Assim, os entrevistados se definem a partir da negociação em curso com os outros - ou seja, reagem à identificação produzida pelos outros. Para Dubar (2005) é na articulação desses dois eixos de identificação que os sujeitos configuram suas identidades.

A análise das construções discursivas sobre a identidade na aposentadoria e suas relações com suas etapas iniciais e o momento presente dos ex-executivos aposentados revela a relevância do pensar a aposentadoria antes de ela efetivamente acontecer. Esse planejamento está ligado à possibilidade da transformação pelo imaginário radical, como defende Castoriadis (2003). Somente a partir da capacidade de planejar e de criar possibilidades de identidades requeridas é que os ex-executivos aposentados podem ir além e transcender as narrativas sociais instituídas sobre a aposentadoria e a velhice.

Pensar e planejar a aposentadoria antes que ela aconteça também envolve repensar as relações do aposentado com o tempo. Diante do tempo livre, muitos aposentados passam por etapas neste período que vão desde a instituição de um período sabático para viagens, lazer e exatamente pensar o que vai fazer na aposentadoria até a total necessidade de preencher o tempo. E esse tempo, no caso dos executivos, é preenchido com trabalho em tempo parcial, trabalho voluntário, esportes, viagens, lazer e atividades corriqueiras, como ir ao banco e ao supermercado. A maioria apresentou dificuldades em lidar com o tempo livre, pois durante toda sua vida sempre teve seu tempo ocupado pelo trabalho e pela preparação para o trabalho.

Então, a abolição de sua escravidão pelo tempo faz com que reconfigurem suas identidades a partir de novos aprendizados e da convivência com o medo do novo.

No que se refere a intensidade da identificação com o discurso institucional da organização na qual trabalhavam antes e depois da aposentadoria, os entrevistados se revelaram superidentificados. A superidentificação era quase unânime antes da aposentadoria. Após a saída da organização, 6 aposentados permanecem superidentificados e 15 afirmam que se afastaram-se e que possuem uma identificação neutra com o discurso institucional. Contudo, após a análise de suas construções discursivas, pode-se inferir que a maioria ainda mantém fortes laços emocionais com a organização, apesar de estarem conscientes da importância de seu distanciamento emocional para uma efetiva reconfiguração de sua identidade.

Para os poucos executivos que possuíam identificação ambivalente ou neutra com o discurso institucional, que planejaram antecipadamente sua vida após a aposentadoria, esse momento foi encarado como o fim de uma vida de sacrifício e a possibilidade de se dedicarem a atividades com que sempre sonharam. Para a maioria, porém, a aposentadoria trouxe medos e inseguranças psicológicas (em raros casos financeira). Nem todos se aposentaram por opção, mas se veem obrigados a lidar com a nova situação. Assim, diante do novo e do não planejado, vão reconfigurando sua identidade, pautados naquilo que já conheciam e que lhes proporciona alguma segurança, manutenção da atividade, preenchimento do tempo e a busca constante por reconhecimento, *status* e poder.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do objetivo principal de investigar a aposentadoria e suas implicações na identidade de ex-executivos, esta tese trouxe reflexões que podem contribuir para a formulação de práticas e políticas de gestão de pessoas voltadas para ajudar as pessoas a lidarem melhor com esse fenômeno. Assim, com 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, a análise discursiva dos enunciados dos entrevistados procurou inicialmente responder às seguintes questões: 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? Quais são os significados que esses sujeitos atribuem ao trabalho enquanto narrativa social? Qual é a percepção dos aposentados sobre a intensidade de sua identificação com o discurso institucional da organização na qual trabalhavam antes e depois da aposentadoria? Os executivos aposentados conseguem se desidentificar com o discurso institucional do qual eram responsáveis? Com a aposentadoria, há uma reconfiguração identitária voltada para sua situação de aposentado ou ainda permanece sua identidade gerencial?

No que se refere aos significados que os ex-executivos constroem sobre a aposentadoria, percebeu-se que antigamente a aposentadoria somente era associada ao envelhecimento e à morte social. Contudo, a pesquisa revelou que na atualidade existem múltiplas trajetórias de aposentadoria e envelhecimento, não se limitando apenas a trajetórias depressivas. Destaca-se a importância da análise do contexto sócio-histórico, dos atributos pessoais do sujeito, dos fatores do seu trabalho e da organização e dos aspectos familiares e socioeconômicos na compreensão dessas trajetórias individuais de aposentadoria.

A complexidade e a ambiguidade do trabalho gerencial tornaram a aposentadoria um processo ainda mais singular para os sujeitos entrevistados. Na tentativa de manterem seu padrão financeiro, sua capacidade funcional, seu exercício do poder e o reconhecimento social, a maioria dos entrevistados pretendeu adiar ao máximo seu afastamento definitivo do trabalho. Portanto, entender primeiramente as trajetórias profissionais dos ex-executivos foi primordial para compreender os significados da aposentadoria. As trajetórias profissionais dos executivos

foram construídas por meio de um processo único para cada um dos sujeitos. Contudo, todas foram produzidas a partir da correlação entre elementos sociais e individuais, tais como: decisões, origem social, família, comunidade, experiências de vida, formação, mercado de trabalho, preferências e características organizacionais. Os períodos de mudanças pessoais ou organizacionais foram cruciais nos processos de configuração e reconfiguração da identidade profissional. Ao narrarem suas trajetórias profissionais, os sujeitos entrevistados não a construíram de maneira arbitrária. Eles tentaram seguir um tipo ideal de trajetória de sucesso. As pessoas buscam a aceitação social seguindo convenções narrativas que passam a percepção de uma história real, honesta, plausível e, acima de tudo, merecedora de credibilidade. Eventos que iriam contra essas convenções foram silenciados pelos entrevistados.

No início da aposentadoria, os entrevistados destacam a necessidade de um período sabático, em que tentam realizar todas as atividades para as quais não tinham tempo disponível antes e planejam o que vão fazer depois. Normalmente, esse período acaba sendo menor do que planejavam, considerando o significado do trabalho associado à vida. Eles encaram esse período como uma licença prolongada, que é utilizada para aprender a lidar com a nova realidade. A nova realidade inclui fazer tarefas às quais não estavam acostumados, pois eram terceirizadas para secretárias e motoristas, e aprender a conviver com a falta de poder e de *status* associados ao cargo.

Nessa readaptação, os entrevistados se mostraram conformados. Porém, estar conformado com a situação de aposentado não quer dizer necessariamente se identificar com os discursos construídos sobre a aposentadoria. Significa aceitar uma situação com resignação – ou seja, sujeitar-se pacientemente às amarguras da vida e ter paciência no sofrimento com as perdas vivenciadas. A partir das construções discursivas de parte dos entrevistados sobre seus planos futuros, inferem-se a dificuldade e a resistência por parte deles em reconfigurar sua identidade. Todas suas energias são canalizadas para a manutenção de sua identidade profissional, mesmo após os anos de aposentadoria.

Quanto à preparação para a aposentadoria, constatou-se que a maioria dos executivos está despreparada para esta nova fase de suas vidas, tendo em vista que esses indivíduos, ao longo de sua vida, concentraram seus esforços em cuidar da carreira profissional e descuidaram das

dimensões de lazer e família. Assim, eles estabeleceram uma profunda dependência com a organização à qual estavam vinculados. A principal, se não a única, identidade desenvolvida foi a de "executivo da empresa tal".

O despreparo para a aposentadoria é uma das consequências do fato que a maioria dos entrevistados não queria se aposentar, mas foi aposentada. Eles foram forçados a aposentar-se em decorrência da política de algumas organizações de aposentadoria compulsória por idade para seus executivos ou foram "convidados" a aposentar-se devido a divergências políticas em processos de mudanças organizacionais. O fato de algumas empresas adotarem a aposentadoria compulsória e de oferecerem programas de preparação para a aposentadoria não fez com que os entrevistados se sentissem mais preparados para tal. Apenas aqueles cuja decisão foi livre e espontânea sentiram menos impactos, pois a aposentadoria fazia parte de seu planejamento de vida para iniciar uma nova carreira, um novo negócio ou simplesmente parar de trabalhar. Aqueles que se aposentaram em função de divergências internas tiveram dificuldades em assimilar a ruptura dessa identidade profissional. Por mais que esperassem, que já estivessem legalmente aposentados pelo INSS, não se sentiam preparados, não achavam que iria chegar o seu dia da aposentadoria. Quando a aposentadoria é forçada - ou seja, não faz parte dos planos de vida naquele momento dos sujeitos - ela causa sofrimento, e sentimentos como medo e insegurança são aflorados.

No que tange às atividades desenvolvidas pós-aposentadoria, em sua maioria, os executivos negam a sua condição de aposentados reinserindo-se no mercado de trabalho. As principais atividades profissionais mencionadas exercidas são de consultoria, abertura de negócio próprio, diretoria ou presidência de entidade profissional, participação em Conselhos de Administração, docência, palestras e perícia judicial. A continuidade do trabalho é vista como uma forma de ajustamento para a aposentadoria. Continuar trabalhando é ajuda a fugir da ameaça do imaginário negativo da aposentadoria masculina construído socialmente e propagado pela mídia, que trata os aposentados como "velhinhos", "inativos" e "homens de pijama". Dessa forma, estar aposentado é não exercer o papel do homem como provedor da família e afastar-se do emprego pode significar também afastar-se da sua referência de masculinidade. Quando os entrevistados constroem discursivamente o imaginário da aposentadoria, às vezes, emerge o medo de serem rotulados de inativos, velhos, inúteis e menos homens. E, outras vezes, a alegria e a surpresa de se depararem com seus sonhos

realizados. Tudo isso costuma remeter às construções sociais que tratam a aposentadoria como o fim ou recomeço.

Alguns entrevistados consideraram importante parar de trabalhar quando se está no auge de sua carreira. A preocupação com a avaliação dos outros e as mudanças que vão acontecendo no mundo deixam implícita a necessidade de reconhecimento pelo grupo e de a identidade profissional continuar sendo associada ao sucesso, ficando silenciado nos enunciados o medo do fracasso e a vontade de eternizar a identidade profissional de *rei*.

De forma geral, a necessidade que os executivos aposentados apresentaram de fazer atividades que preencham o tempo livre é enorme. Nessas atividades eles buscam reconhecimento, *status*, laços sociais e ocupação para o tempo ocioso. A dificuldade e o medo de “ficar parado” são significativos. Muitos dos entrevistados se envolvem em atividades voluntárias, de forma exclusiva ou concomitante a outras atividades de cunho profissional, e também praticam esportes, buscam lazer, viajam e ficam junto da família. Na tentativa de forjar uma nova identidade social após a perda da identidade de executivo, os aposentados participam ao mesmo tempo da aposentadoria-solidária e da aposentadoria-hobby como defende Guillemard (2002), e da aposentadoria-recusa, conforme Santos (1990).

As atividades que os ex-executivos desenvolvem na aposentadoria estão fortemente relacionadas com a posição social que ocupavam e ocupam. O poder aquisitivo possibilita a esse grupo o acesso a atividades diferenciadas. Os lugares que esses sujeitos ocupavam no sistema de produção são lugares que eles ocupam no sistema social. As práticas sociais de aposentados pertencentes a uma classe social privilegiada são diferentes das de aposentados de classe menos favorecida.

No que se refere aos significados que esses sujeitos atribuem ao trabalho enquanto narrativa social, ao longo das análises do percurso semântico do trabalho e da aposentadoria dos entrevistados, constatou-se como implícito o interdiscurso do capitalismo marcado pela supervalorização do trabalho e da ocupação profissional na vida das pessoas. Quando a ocupação e, em algumas situações, também o trabalho deixam de ser vivenciados pelos entrevistados em função da aposentadoria, trazem consequência para a reconfiguração da identidade de cada um deles. Pôde-se perceber que para a maioria o trabalho significa, acima

de tudo, vida. Eles associam trabalho a saúde, dignidade, prazer, felicidade, relações sociais e crescimento. A manutenção de um trabalho, seja remunerado ou voluntário, deve garantir-lhes alguma forma de *status* e de poder. A continuidade da realização de atividades que lhes conferem esses atributos os auxilia a minimizar os efeitos psicológicos e, até, físicos da velhice.

O trabalho como valor central aparece como o principal aspecto ideológico defendido nos discursos dos ex-executivos tal situação se justifica pelo fato de que os sujeitos entrevistados vivenciaram seus primeiros processos de socialização numa época em que o trabalho ainda era o valor central da sociedade. Eles, em sua maioria, construíram suas carreiras em uma única empresa. Começaram ocupando cargos inferiores e foram subindo na hierarquia até chegarem a diretores ou presidentes dessas organizações. Diante desse contexto, os principais *ethé* sobre o trabalho para o grupo de entrevistados foram o romântico-expressivo e o moral-disciplinar. Em contrapartida, uma vida sem trabalho é enfaticamente combatida e associada à morte. Salienta-se o discurso de que desejam trabalhar eternamente, mas que têm muito medo das consequências físicas e mentais do envelhecimento. Os sujeitos pesquisados têm como estratégia a continuidade no trabalho como uma das formas de retardar essas consequências, as quais evidenciariam a incapacidade ao trabalho, a conseqüente perda de dignidade e a aproximação à morte.

Cabe aqui uma crítica a Bendassolli (2006) que afirma que o trabalho não é mais a principal narrativa social da atualidade. Para o grupo pesquisado o trabalho, como defende Marx (1983), ainda é o fundamento da vida humana. Por meio do trabalho, as pessoas transformam-se a si mesmo configurando suas identidades. O trabalho na vida desses ex-executivos aposentados, continua sendo uma atividade central tanto para a sociabilidade humana quanto para sua emancipação e configuração de sua identidade. O não trabalho, para a maioria dos pesquisados, é associado ao sofrimento físico e mental.

No que se refere à percepção dos aposentados sobre a intensidade de sua identificação com o discurso institucional da organização na qual trabalhavam antes e depois da aposentadoria, percebeu-se que a relação com o discurso institucional não é somente positiva, como é na identificação, mas também pode ser negativa (isto é, desidentificação), misturada ou confusa (ambivalente) ou indiferente (neutra). Demonstrando alto grau de identificação com o

discurso institucional, a maioria dos entrevistados escolheu a superidentificação como aquela que melhor representava o seu vínculo com a organização até o momento de sua aposentadoria. As referências às organizações trouxeram uma carga emotiva muito grande aos entrevistados. Foram enaltecidas as qualidades atribuídas às organizações, e o sentimento predominante nesta relação foi o amor. Com relação a essas relações indivíduo-discurso institucional, afirma-se que, na medida em que um executivo amava ou odiava, era indiferente ou era, até mesmo, ambivalente em relação à organização, criavam-se predisposições que ajudaram ou dificultaram o processo de transição para a aposentadoria e, também influenciaram a reconfiguração de sua identidade pós-aposentadoria. Esses estados de se relacionar com uma organização fazem uma associação direta entre trabalho e identidade. Assim, passados alguns anos após sua saída da organização por ocasião da aposentadoria, a maioria dos entrevistados reposicionou-se em relação a sua identificação com o discurso institucional. Eles migraram do estado de superidentificação para uma identificação neutra. Alguns ainda permaneceram superidentificados e apenas dois se consideram totalmente desidentificados. Contudo, pelas razões explicitadas, pode-se inferir que implicitamente esses sujeitos ainda estão ligados emocionalmente com o discurso institucional dessas organizações, apesar de negarem explicitamente. Fica evidente que houve um distanciamento com a aposentadoria, mas eles ainda estão muito ligados emocionalmente aos discursos institucionais dos quais fizeram parte, sendo produtores e reprodutores. Parte de sua identidade ainda está muito envolvida com o discurso institucional. Ou seja, os ex-executivos aposentados não conseguiram se desidentificar com o discurso institucional do qual eram responsáveis. Em essência, a organização como um coletivo ainda permanece como uma extensão dos aposentados ao se autointerpretarem.

Pode-se considerar que todas as formas de identificação são caracterizadas por fortes laços emocionais, em que se pode odiar ou amar uma organização reificada. E são esses laços emocionais que podem facilitar ou dificultar o processo de ajustamento para a aposentadoria. Contudo, o mais importante é que, ao interpretarem e discursarem sobre sua identificação passada e presente com o discurso institucional (por meio da memória) e pensarem em seu futuro (por meio da imaginação), esses executivos aposentados estão configurando e reconfigurando suas identidades. As interpretações e os significados se tornam, de forma consciente ou inconsciente, aquilo que move suas práticas sociais e constrói e reconstrói sua realidade.

Com relação à última questão, que se refere à ocorrência, com a aposentadoria, de uma reconfiguração identitária voltada para sua situação de aposentado ou se ainda permanece sua identidade gerencial, a pesquisa revelou que a reconfiguração identitária acontece, porém de forma totalmente ancorada em sua identidade profissional anterior. Essa ancoragem está presente, como exposto, na construção de seus significados sobre a aposentadoria e o trabalho, nas atividades que decidiu fazer no pós-aposentadoria na manutenção de sua identificação com o discurso institucional da organização com que trabalhava, em suas relações com o tempo e com os outros no pós-aposentadoria, e nas construções de significado sobre a velhice.

A aposentadoria é percebida por meio das histórias de vários eventos, fenômenos, acontecimentos, etc ou das metáforas expressas. As interpretações dos sentidos dessas histórias se tornam, inconscientemente, um motor das práticas sociais e da permanente configuração e reconfiguração das identidades. A configuração das identidades dos aposentados envolveu sua produção oral, escrita e, até mesmo, gestual e, também, daqueles que participam interagindo em suas práticas sociais. A partir da perspectiva da análise do discurso, a reconfiguração da identidade dos aposentados é um processo dinâmico e contínuo, realizado por meio dessa interação social, particularmente por meio da linguagem e da comunicação. A contribuição singular da análise do discurso, neste caso, consistiu em encarar a prática discursiva como constitutiva das identidades e se concentrar em compreender os processos por meio dos quais a realidade social é produzida e transformada. Em suma, a construção discursiva da identidade social ocorreu e está ocorrendo com base na complexa interação e convergência de várias práticas discursivas.

No que se refere a suas relações com o tempo, subjacente ao percurso semântico da aposentadoria, identificou-se nos discursos dos entrevistados o traço distintivo entre tempo do trabalho e tempo da aposentadoria. As múltiplas atividades realizadas pelo grupo de aposentados refletem a relevância da dimensão do tempo também nesta fase da vida. A partir da necessidade das pessoas de se organizarem para viver e agir coletivamente, o tempo sociocultural é encarado como fator crucial no processo social. Durante a carreira de executivos, eles não tinham tempo livre nem aprenderam a lidar com o tempo e com a aposentadoria. Eles têm dificuldades em saber o que fazer com o próprio tempo. Agora, esses sujeitos podem ser/fazer

o que quiserem. Contudo, os aposentados sofrem o choque da mudança de ritmo. Eles passam a ser *senhores de seu tempo*, em vez de correrem todas as manhãs contra o relógio, com o tempo regido por compromissos e reuniões. Seu corpo se acostumou a esse ritmo na condição de *escravos do tempo* por mais de quarenta anos, tornando-se tão indispensáveis como o café da manhã. Além disso, a confusão entre o que fazem e o que são traz para o aposentado a sensação de vazio. Então, esses sujeitos buscam manter-se ocupados. Manter-se ocupado refere-se ao uso intencional do tempo pelas pessoas, com o objetivo de configurar suas identidades pelo somatório de suas experiências passadas e presentes e a partir da autodefinição do exterior, dos outros.

As relações com os outros incluem a família, os amigos e os outros aposentados. As famílias desses executivos estavam acostumadas a seus longos períodos de ausência. Com o retorno desses sujeitos ao lar, totalmente ou parcialmente, a família passa por adaptações, apoiando-o ou não. Mesmo com o apoio familiar, a aposentadoria é um momento difícil, principalmente nos primeiros meses. O aposentado se sente sem lugar, porque o lar nunca foi seu lugar. Então, como dizem os entrevistados, a esposa criou os filhos, eles raramente se viam durante o dia, sua ausência foi muito grande e quando retornou para o lar os filhos já estavam criados e, por vezes, fora do lar.

Retratando a si mesmos como “felizes” e “bem resolvidos”, a maioria dos aposentados entrevistados fez pouca referência a conflitos com a família e a problemas particulares como impactos negativos da sua aposentadoria. Não que tais impactos fossem desconhecidos, mas foram referidos a situações vividas por “outros” colegas aposentados. Quando os entrevistados trazem para suas construções discursivas as histórias de aposentadorias infelizes dos outros, eles vão reconfigurando sua própria identidade pautada no positivo. Ao ressaltar o pertencimento a diferentes categorias sociais nos discursos dos entrevistados (antes executivos de sucesso e agora executivos aposentados), nota-se a intenção de destacar a construção discursiva de oposições, o antes e o depois, que constitui um aspecto fundamental das relações de poder entre os diferentes grupos sociais. Isso ora reforça, ora enfraquece as fronteiras identitárias entre o que foram e o que são, tornando-as bem definidas em alguns momentos, e opacas em outros. O uso das estratégias discursivas de oposição auxilia na tomada de consciência da própria condição. Portanto, quando os entrevistados formam

construções discursivas sobre si a partir das vozes dos outros, eles estão articulando, objetiva e subjetivamente, as reconfigurações de sua identidade pós-aposentadoria.

No que se refere às construções sobre a velhice, a pesquisa revelou que o aumento da expectativa de vida trouxe consigo uma desconstrução da antiga identidade da velhice e sua reconstrução sob novos parâmetros de saúde, rejuvenescimento e beleza, alcançados por uma vida mais ativa e saudável, medicina avançada, botox, rejuvenescimento e cirurgias plásticas. Na sociedade de consumo, em que os ideais de saúde e de corpo perfeito são almejados, as fragilidades da velhice são escamoteadas sob corpos esculpidos na academia e símbolos de poder. A maior preocupação demonstrada pelos entrevistados foi com os sinais internos do envelhecimento, como a redução da atenção e o aumento da dificuldade no resgate das informações aprendidas (memória de trabalho). Contudo, ficou silenciado nos enunciados o temor dos sinais externos da velhice.

A conceituação da velhice passa pelas esferas subjetivas e sociais. Socialmente, a crescente institucionalização da datação das idades cronológicas nas fases da vida funciona como definidora dos papéis sociais dos sujeitos, indicando quando devem se retirar do mercado de trabalho. Apesar disso, os seres humanos envelhecem de diferentes maneiras e nem todas as pessoas da mesma faixa etária apresentam características semelhantes. Parte dos entrevistados não aceita nem vivencia o papel de idoso que lhe é atribuído. Se, de um lado, envelhecer significa perder forças, capacidades e aproximar-se da morte, de outro, trabalhar implicitamente significaria se opor e resistir a tal processo: manter-se vivo ou distante da morte.

Considera-se que os estereótipos sociais sobre a aposentadoria e a velhice tornam-se um obstáculo para o desenvolvimento de relações baseadas no diálogo e no consenso, transformando-se em preconceitos e rótulos. Colocando a ênfase nos aspectos positivos da aposentadoria, pode-se levar à reestruturação das relações entre os aposentados e os outros (empregadores, executivos, familiares e comunidade em geral), independentemente de como eles são diferentes. As pessoas são diferentes, porque elas são interpretadas de forma diferente e porque elas interpretam de forma diferente as situações. Ter uma leitura comum da realidade não implica uniformidade, mas sim aceitar e incorporar a diversidade como uma forma natural de relação social e interação.

Em suma, pode-se concluir que reconfigurar a identidade é uma tarefa complexa. A reconfiguração das identidades dos ex-executivos aposentados foi percebida como uma mudança em curso, mais como um processo do que como um produto. Ela pode ser descrita como a percepção de pertencer e como os significados negociados das experiências decorrentes da participação em comunidades sociais. As identidades pessoais se sobrepõem às profissionais, ao discurso institucional e às práticas organizacionais, bem como à forma como esses sujeitos agora se apresentam para o mundo social e para as práticas sociais que desejam ser associados.

Se, de um lado, a condição de aposentado pode ser entendida como libertadora, proporcionando aos sujeitos a sensação de domínio da sua própria vida, de outro, é vista como ameaça. Para se defender da ameaça, a maioria dos aposentados continua desenvolvendo atividades profissionais, muitas delas ainda vinculadas à identidade de executivo, e não conseguem se desidentificar totalmente do discurso institucional ao qual eram vinculados, na tentativa de evitar o futuro e perpetuar o passado.

A política de aposentadoria compulsória é implantada nas organizações a partir das considerações da teoria do desengajamento, em que o processo de afastamento das atividades profissionais é “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. Contudo, os sujeitos entrevistados não compartilham desta visão. Eles enxergam o trabalho na perspectiva romântico-expressiva e o moral-disciplinar. Para esse grupo, uma vida sem trabalho é enfaticamente combatida e associada à morte. Quanto mais ativo e envolvido o sujeito ao envelhecer mais feliz ele vai ser. Não deve haver uma data limite para a aposentadoria compulsória. Deve caber às pessoas a decisão de continuar ou não trabalhando, centrada na capacidade de trabalho, em vez da idade cronológica.

Retardar a aposentadoria dos executivos iria beneficiar tanto os empregadores quanto os trabalhadores. Primeiro, para alguns empregadores, retardar a aposentadoria executivos iria ajudá-los a não perder as habilidades competitivas, o conhecimento e as experiências valiosas para suas organizações. Se o pré-aposentado se transforma em mentor do sucessor, por

exemplo, seus conhecimentos são preservados. Finalmente, os executivos também se beneficiariam de adiar sua aposentadoria. Para aqueles que estão dispostos e são capazes de trabalhar além das idades das aposentadorias convencionais, aumentam-se as oportunidades de participação social por meio do trabalho e, mais tarde, na vida. Mas, também, para promover o prolongamento da vida ativa entre os executivos mais velhos, deve-se dar atenção especial às barreiras sociais, estruturais e institucionais à manutenção do emprego, muitas vezes, sentida pela discriminação por idade, no local de trabalho e no mercado de trabalho em geral.

Recomenda-se que os responsáveis pelas políticas e práticas de gestão das pessoas nas organizações incorporarem práticas que privilegiem a diversificação etária na composição da força de trabalho, aproveitando o conhecimento e as experiências acumuladas, incluindo os cargos executivos. Com este intuito, poderiam ser consideradas iniciativas como: oferecer oportunidades de carreiras em idades diferentes; desenvolver cursos de formação relacionados com as carreiras profissionais focados para os indivíduos com mais de quarenta anos de idade; reconhecer a experiência e a importância da manutenção e disseminação do conhecimento para as organizações; e rever as formas de organização do trabalho, a fim de promover a cooperação entre as diversas gerações e a transferência de competências. Outra iniciativa importante seria: implantar programas de preparação para a aposentadoria. Muitas organizações já os possuem, mas que sejam específicos para os executivos, que respeitem as peculiaridades de sua função e que sejam desenvolvidos de forma contínua, não se limitando a algumas palestras e cursos de curta duração. Dessa forma, os executivos poderiam ir construindo um novo sentido para a aposentadoria.

Além das considerações sobre os resultados empíricos e as recomendações para os gestores de pessoas, também é importante relatar sobre as contribuições do posicionamento ontológico e epistemológico adotado nesta tese. Entende-se que a opção pelo construcionismo possibilitou estudar a configuração das identidades dos ex-executivos aposentados como construções de significados a partir de suas práticas discursivas e das vozes evocadas dos outros em suas próprias práticas. Os aposentados não construíram os significados de suas aposentadorias em isolamento, mas em um ambiente de significados e práticas discursivas compartilhadas. Contudo, reconhece-se que esse posicionamento tem algumas limitações que lhe são inerentes. Primeiramente, não foi possível estudar as práticas discursivas dos outros

significativos no processo de configuração das identidades (familiares, amigos e ex-empregadores). Segundo, a própria interpretação dos discursos dos entrevistados pela pesquisadora são construções subjetivas. Nesse sentido, há limitações quanto às inferências realizadas como sentidos construídos pela própria pesquisadora. A ênfase da pesquisa recaiu nas diferentes interpretações possíveis e nas múltiplas realidades. Por isso, essa própria interpretação pode ser falível e apenas uma possibilidade entre outras tantas.

Como pesquisas futuras, sugere-se trabalhar os discursos de grupos diferenciados de trabalhadores aposentados, tais como gerentes de nível médio, mulheres e operários. Outra possibilidade interessante seria trabalhar os discursos sobre a aposentadoria, a velhice e o significado do trabalho para jovens que acabaram de iniciar sua trajetória profissional. A partir de tais estudos, poder-se-ia evidenciar comparações interessantes com os resultados desta pesquisa. Também, enquanto "ex-executivo aposentado" é uma identidade com certos significados, é interessante observar como esses significados podem mudar quando outros membros do grupo são considerados. Portanto, o que significa ser um executivo aposentado pode ser completamente diferente para as mulheres e para outros níveis gerenciais, que podem receber mensagens diferentes sobre o comportamento do papel apropriado os dentro e fora do grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985. p. 263-295.
- ALVESSON, M., ASHCRAFT, K. e THOMAS, R. Identity matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. **Organization**, 2008, Vol. 15(1): p. 5-28.
- ANTUNES, R.. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Ed. Cortez, 1997.
- ANTUNES, R.. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo. 2000.
- ARDICHVILI, A.; KUCHINKE, K. P.. International Perspectives on the Meanings of Work and Working: Current Research and Theory. **Advances in Developing Human Resources**. Vol. 11, No. 2 April, 2009, p. 155-167
- ARENDT, H.. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense universitária, 10^a.ed., 2000.
- 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.
- ASHCRAFT, K. L., MUMBY, D. K. **Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organization**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- ASHCRAFT, K. L. ALVESSON, M. A. **The Moving Targets of Dis/Identification: Wrestling with the Reality of Social Construction**, paper presented at the Annual Meeting of the European Group for Organization Studies, Vienna, Austria, 2007.
- ASHFORTH, B. E., HARRISON, S. H., CORLEY, K. G.. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, Vol. 34 (3), June, 2008, p.325-374.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A.. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, n.14, 1989, p.20-39.
- ATCHLEY, R. C..Retirement as a social institution. **Annual Review Sociology**, vol. 8, 1982, p. 263-87
- ATCHLEY, R. C. Continuity theory, self, and social structure. In RYFF, C. D.; MARSHALL, V. W. (Eds.), **Families and retirement** (pp. 145–158). Newbury Park, CA: Sage, 1999.

- BAKHTIN, M.. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1992.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. In. ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- BEAUVOIR, S. de. **A velhice**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2. ed., 1990.
- BENDASSOLLI, P. F.. **O ethos do trabalho: sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho**. São Paulo, USP, Instituto de Psicologia, Tese de doutorado, 2006.
- BERGER, P. L., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade** (21. ed.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BERTERO, C. O.. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Learning, 2006.
- BEZERRA, P.. Polifonia. In: BRAIT, B. (Org.). **Bakhtin: conceitos-chave**. São Paulo: Contexto, 2005, p. 191-200.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRAIT, B.. **Bakhtin - Dialogismo e construção de sentido**. Campinas: Unicamp, 2008.
- BRITO, M. J. M.; LARA, M. O.; SOARES, E. G.; ALVES, M.; MELO, M. C. O. L. Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte, Brasil. **Saúde e Sociedade**, v. 17, 2008, p. 45-57.
- BRITO, M. J., SILVA, S. S.; MUNIZ, M. M. J.. The Meanings of the Death of the Founder: the Constructionist Approach. **BAR**, Curitiba, v. 7, n. 3, art. 1, July/Sept., 2010, p. 227-241.
- BRITO, V.G. P., MARRA, A. V., CARRIERI, A. P. Práticas Discursivas de Trabalhadores Terceirizados e Construções Sociais da Identidade de Exclusão. **Revista de Ciências da Administração** (CAD/UFSC). , v.14, p.77 - 91, 2012.
- BURR, V. **An Introduction to Social Constructionism**. London: Routledge; 1995.
- CALASANTI, T. Gender and Life Satisfaction in Retirement: an assessment of the male model. **Journal of Gerontology: Social Sciences**, Washington, DC, n. 51B, p. S18-S19, 1996.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, jan./mar. 1997, p. 6-17.
- CAMARANO, A. A. (org.). **Os novos idosos brasileiros**. Muito além dos 60 anos. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.
- CARLOS, S. A.. Identidade, aposentadoria e terceira idade. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, Porto Alegre, v. 1, p. 77-87, 1999.

CARVALHO, J. A. M, GARCIA, R. A. O Envelhecimento da população Brasileira: um enfoque demográfico. **Caderno de Saúde Pública**. 19, 2003; p.725-733.

CARRIERI, A. de P.; PAULA, A. P. de; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla, fluida, autônoma? **O&S Organização & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008, p. 127-144.

CASTELLS, M.. **A era da Informação: economia, sociedade e cultura**. vol. II. “O poder da Identidade”. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p.13-20, 1995.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. Social identity and organizational learning. In M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (eds) **Handbook of Organizational Learning**, Oxford: Blackwell, 2002.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E; SOARES, D. H. P.. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1: 2007, p. 29-37.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, 248 p.

CUMMING, E.; HENRY, W. E. **Growing Old: the process of disengagement**. New York: Basic Books, 1961.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L.. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). **Gerência em ação**— singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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.

DEBERT, G. G.. **A reinvenção da velhice: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento**. São Paulo: Universidade de São Paulo/Fapesp, 2004.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n.3, p. 27-34, 2004.

DEL CORSO, J.; REHFUSS, M. C.. The role of narrative in career construction theory. **Journal of Vocational Behaviour**. Volume 79, 2011, pp. 334-339.

DOLL, J. et. al. Atividade, Desengajamento, Modernização: teorias sociológicas clássicas sobre o envelhecimento. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, Porto Alegre, v. 12, p. 7-33, 2007.

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.

DUKERICH, J. M.; KRAMER, R.; PARKS, J.M.. The dark side of organizational identification. In: WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. London: Sage, 1998. p.245-256.

DUTON, J.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C.. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*.1994. v.39, p.239-266.

ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

ETELÄPELTO, A.; SAARINEN, J.. Developing subjective identities through collective participation. In **Work, subjectivity and learning: Understanding learning through working life**, eds. S. Billett, T. Fenwick, & M. Somerville, 157-177. Dordrecht: Springer, 2006.

FAIRCLOUGH, N. **Analyzing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

FARIA, A. A. M.. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G.. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. 1 ed. Curitiba: Juruá Ed., 2009, p. 45-52.

FARIA, A. A. M. de, LINHARES, P. T. F. S.. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. **Cadernos de Pesquisa do NAPQ**, 1993, 13, p. 32-38.

FERNANDES, M. E. R. **De "jóia da coroa" à "coroa sem jóia": estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação**, 2008.(Tese – Doutorado em administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. de P.. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, nº 4, artigo 11, Rio de Janeiro, Dez. 2009.

FIORIN, J. L.. **Linguagem e Ideologia**. São Paulo: Ática, 2007.

FIORIN, J. L.; SAVIOLI, F. P.. **Lições de texto: leitura e redação**. São Paulo: Ática, 1996

FOREMAN, P.; WHETTEN, D.A. “Members’ Identification with Multiple-Identity Organizations”, **Organization Science**, 2002, Vol. 13 No 6, pp. 618-635.

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.

FULLER, T.; LOOGMA, K. Constructing futures: A social constructionist perspective on foresight methodology, **Futures**, v. 41, n° 2, p. 71-79, 2009.

GAMST, F. C. **Meanings of work. Considerations for the twenty-first century**, New York, State University of New York Press, 1995.

GEORGE, L. K.. Sociological perspectives on life transitions. **Annual Review of Sociology**, vol. 19, p. 353-373, 1993.

_____. The Social Constructionist. **American Psychologist**.40 (3), p. 266-275, 1985.

_____. **Realities and Relationships: Soundings in Social Constructionism**. Cambridge, Harvard University Press, 1994, 356 p.

_____. The place of the psyche in a constructed world. **Theory Psychol.**, v.7, n.6, p.723-46, 1997.

GERGEN, K. J.; TCHATCHENKEKERY, J. T. Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials. **The Journal Applied Behavioral Science**.40 (2), p. 228-249, 2004.

GIATTI, L.; BARRETO, S. M. Saúde, trabalho e envelhecimento no Brasil. **Cad. Saúde Pública** [online]. 2003, vol.19, n.3, pp. 759-771. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v19n3/15879.pdf>. Acesso em 26/03/2012.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; SILVA, A. B.. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GOFFMAN, E.. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado**. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

GRAY, P. S., WILLIAMSON, J. B., KARP, D. A. **The Research imagination: an introduction to qualitative and quantitative methods**. Cambridge University Press, 2007.

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.

HABERMAS, J.. **A Nova Intransparência**. Novos Estudos Cebrap. São Paulo, n° 18, setembro, 1987.

- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- HILL, L. A. **Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOSKING, D. M.. Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. **Organization Studies**, 32 (1), 2011, p. 47-65.
- IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais**, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009.
- IBGE. **Censo Populacional 2010**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> acesso em 30/09/2012.
- JACQUES, M. da G. C.. Identidade e trabalho: Uma articulação indispensável. In A. TAMAIO, J. E. BORGES-ANDRADE & W. CODO (Eds.), **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados, 1996, p. 41-47.
- JAMES, J. B.; BESEN, E.; MATZ-COSTA, C.; e PITT-CATSOPHES, M.. Just do it?... maybe not! Insights on activity in later life. **Life & Times in an Aging Society Study**. Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work, Boston College, 2012.
- JONES, I. R.; LEONTOWITSCH, M.; HIGGS, P.. The Experience of Retirement in Second Modernity: Generational Habitus among Retired Senior Managers. **Sociology**, Volume 44 (1): Feb., 2010 p. 103-120.
- KELMAN, H. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, 1, pp. 51-60, 1958.
- KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organization identification. **Journal of Organizational Behavior**. Feb. 2004, v.25 issue 1, p. 1-27.
- MACHADO, H. V.. A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise, **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003, p. 51-73.
- MARRA, A. V., BRITO, V. G. P.: Construcionismo Social e Análise do Discurso: uma Possibilidade Teórico-Metodológica In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV Enanpad**. Anpad, 2011
- MARRA, A. V.; BRITO, V. G. P.; OLIVEIRA, M. R. ; DIAS, B. O. S. V.. Imaginário, subjetividade e aposentadoria feminina. **BBR Brazilian Business Review**, v. 8, n.2 Vitória-ES, Abr. - Jun., 2011. p. 119 – 137
- MARRA, A. V., BRITO, V.G. P., OLIVEIRA, M. R., DIAS, B. O. S. V. Imaginário, Subjetividade e Aposentadoria: uma abordagem interpretativa sob a ótica feminina In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009, Curitiba. **Anais do EnGPR 2009/ANPAD**, 2009.

MARRA, A. V., FONSECA, J. A., MARQUES, A. L. Processo de Identificação de Servidores Públicos Estaduais Pós-Choque de Gestão: um estudo de caso do sistema de defesa social de Minas Gerais In: Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 2010, Florianópolis. **Anais do EnEO.**, 2010.

MARRA, A. V., MARQUES, A. L., MELO, M. C. O. L. Rupturas e Permanências: Múltiplas Trajetórias da Aposentadoria de Executivos In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 2012, Curitiba. **Anais do VII Eneo**, 2012.

MARRA, A. V., MARQUES, A. L., MELO, M. C. O. L. A Articulação entre Significado do Trabalho e "Identificação Organizacional": Contribuições para a Compreensão do Processo de Aposentadoria Gerencial In: XXXIV ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**, 2010.

MARRA, A. V., SOUZA, M. M. P. Significado do Trabalho e Envelhecimento: Estudando os Gerentes Aposentados In: XXXVI ENANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVI ENANPAD**, 2012

MARX, K.. **O Capital: Crítica da Economia Política.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MECKLER, M.; BAILLIE, J.. The Truth about Social Construction in Administrative Science. **Journal of Management Inquiry**, 2003; v. 12: p. 273-284.

MELO, M. C. O. L. O. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**, 1991. Tese (Professor titular) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

_____. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.** Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** Coleção Harvard de administração. São Paulo: Abril S. A. 1973.

MORAES, E. N. DE; MORAES, F. L. DE; LIMA, S. DE P. P.. Características biológicas e psicológicas do envelhecimento. **Revista Médica de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2010; 20(1): 67-73

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E.. **Introdução ao pensamento complexo**, (E. Lisboa, Trad.). Porto Alegre, Meridional/Sulina, 2005.

MORIN, E. M.. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jul./set. 41(3), 8-19, 2001.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W.. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77, 1979.

MTE/SPPE. **Classificação Brasileira de Ocupações: CBO 2002**. Brasília: MTE, 2002. (<http://www.mtecbo.gov.br> acesso em 25/04/2011)

NEWTON, T.; DEETZ, S.; REED, M.. Responses to Social Constructionism and Critical Realism in Organization Studies. *Organization Studies*, 32 (1), 2011, p. 7-26.

OFFE, C.. **Trabalho e Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho**. Biblioteca Tempo Universitário: Rio de Janeiro. Vol I, 1989.

OMS. Envelhecimento ativo: um Projeto de Saúde Pública. In: **Anais do 2º Encontro Mundial das Nações Unidas sobre Envelhecimento**; 2002, Madri, Espanha. Madri: OMS, 2002.

PAGÈS, M. et. al. **O poder das organizações**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PECI, A.; ALCADIPANI, R. Demarcação científica: uma reflexão crítica. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 28, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

PHILLIPS L, JORGENSEN M.. **Discourse Analysis as theory and method**. London: Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications; 2002.

PRATT, M. G. To be or not to be: Central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.), **Identity in organizations: Building theory through conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, p.171-208.

PRATT, M. G., ASHFORTH, B. E.. Fostering meaningfulness in working and at work. In CAMERON, K. S., DUTTON, J. E. e QUINN, R. E. (eds.). **Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. P. 309- 327, 2003.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Lisboa: Celts, 1997.

REY, F. L. G.. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira. 2002.

RHODES, C.; BROWN, A.D.. Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7, 2005, p.167-188.

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.

ROSS, C. E., DRENTEA, P.. Consequences of retirement activities for distress and the sense of personal control. *Journal of Health and Social Behavior*, 39, Dec./1998, p. 317-334.

SAINSAULIEU, R.. **L'identité au travail**. Les effets culturels de l'organization. Paris: Presses de Sciences Po, 1977.

SANTOS, M. F.. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.

SAVICKAS, M. L., NOTA, J., ROSSIER, J., DAUWALDER, M., DUARTE, J., GUICHAD, J., *et al.* Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. **Journal of Vocational Behavior**, 75(3), 2009, p. 239-250.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N. K. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.193-215.

SILVA, M. da G. S.. Idosos aposentados: representações do cotidiano. In: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Núcleo de Estudos Interdisciplinares de Terceira Idade. **Cadernos de envelhecimento**: v.1. Porto Alegre, PROREXT, 1999, p.89-101.

SPINK, M. J. (org). **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 3. ed., 2004.

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.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B.. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas.. In SPINK, M. J. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 41-61.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.), **Psychology of intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall. 2ª ed., 1985, p.7-24.

TEDESCO, J. C.. **Paradigmas do cotidiano**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1999.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V.. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007.

TONELLI, M. J. Sentidos do tempo e do tempo de trabalho na vida cotidiana. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 15, 2008, p. 207-217.

TYLER, T.R. e BLADER, S. L. The group engagement model: Procedural justice, social identity and cooperative behavior. **Personality and Social Psychology Review**, 2003, 7, p. 349-361.

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.

WAJNMAN, S.; OLIVEIRA, A. M. H. C. de ; OLIVEIRA, E. L. de . Os Idosos no Mercado de Trabalho: Tendências e Consequências. In: CAMARANO, A. A.. (Org.). **Os Novos Idosos Brasileiros Muito Além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA, 2004, p. 453-480.

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

WATSON, T. J.. Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circunstances. **Organization**. Vol. 15(1), 2008, p. 121-143.

WATSON, T. J.. Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. **Human Relations**. Vol. 62(3), 2009, p. 425-452.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002

WHITROW, G. J. **O tempo na história: concepções de tempo da pré-história aos nossos dias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1993.

WOOD JR, T. ; PAULA, A. P. P. de . Pop-management: Contos de Paixão, Lucro e Poder. **O&S Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, 2002, p. 39-52.

YBEMA, S.; KEENOY, T.; OSWICK, C.; BEVERUNGEN, A.; ELLIS, N. ; SABELIS, I. Articulating identities. **Human Relations**, 2009, 62(3), p. 299-322.

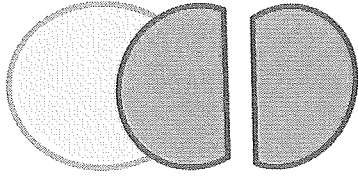
APÊNDICE A

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

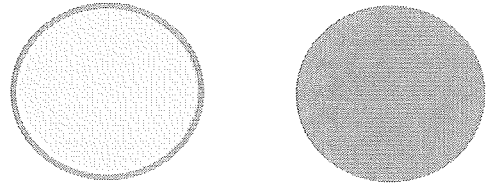
1. Identificação do entrevistado: nome, idade, estado civil, filhos, tempo de aposentadoria do INSS, se mantém ou não atividade profissional; tempo de afastamento.
2. Como foi sua trajetória profissional até o momento de sua aposentadoria da função de executivo?
3. Quais foram os motivos de sua aposentadoria? Fale um pouco sobre esse momento.
4. Você exerce alguma atividade profissional na atualidade? Quais? Por que resolveu voltar a trabalhar?
5. Caso não exerça nenhuma atividade profissional, quais os motivos que o levaram a optar pelo não trabalho?
6. Como você imaginava que seria sua vida de aposentado? Como está sendo sua vida agora? Quais as atividades que realiza?
7. Qual o significado do trabalho para você?
8. Quais são as coisas mais importantes na sua vida hoje, nas quais você investe mais energia?
9. Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre a aposentadoria e as outras questões que foram tratadas nesta entrevista? Algo que você considera importante mas eu não te perguntei?
10. Tópicos a serem abordados na entrevista:
 - a. Origem e formação profissional
 - b. Motivos para a escolha da formação e da profissão
 - c. Rotina diária antes e depois da aposentadoria
 - d. O que considerava mais relevante na organização em que trabalhava
 - e. O significado do trabalho de um modo geral e do trabalho de diretor
 - f. Avaliação do entrevistado sobre o momento da aposentadoria
 - g. Mudanças nas relações sociais depois da aposentadoria
 - h. Mudanças nas relações com os familiares considerando o antes e depois da aposentadoria

APÊNDICE B

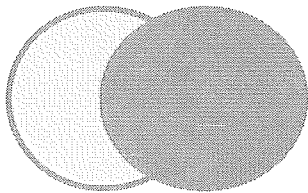
1



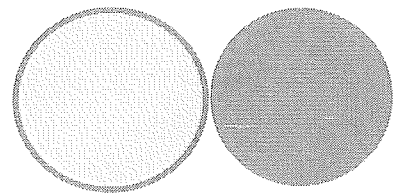
2




3



4



 Empresa

 você

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisadora: Adriana Ventola Marra (Professora de Administração da Universidade Federal de Viçosa – Campus de Florestal)

Título da pesquisa: Reconfiguração Identitária de Diretores Aposentados

Caro participante;

Gostaria de convidá-lo para participar como voluntário da pesquisa intitulada “Reconfiguração identitária de diretores aposentados” que refere-se a um projeto de Doutorado, pertencente ao curso de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

O objetivo deste estudo é compreender a trajetória profissional e o processo de aposentadoria dos executivos. Sua participação consiste em responder a um roteiro de entrevista. Seu nome não será utilizado em qualquer parte da pesquisa, garantindo seu anonimato. Gostaria de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, ou descontinuar a sua participação se assim o preferir.

Desde já agradeço sua atenção e participação, colocando-me a sua disposição para maiores esclarecimentos pelo e-mail aventola@ufv.br.

Eu, _____, após leitura e compreensão deste termo de informação e consentimento, entendo que minha participação é voluntária, e que posso sair a qualquer momento do estudo, sem prejuízo algum. Confirmando que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo no meio científico.

Assinatura do participante