

## HERO NOT DIE: Reconstruction of Identity Professional of Retired Executives

### HERÓI NÃO MORRE: Reconstrução da Identidade Profissional de Executivos Aposentados

**Adriana Ventola Marra** (Corresponding author)  
*Professora do Instituto de Ciências Humanas e Sociais*  
*Universidade Federal de Viçosa, Florestal, Brazil.*  
*Rodovia LMG 818, Km 06*  
*CEP: 35690-000 – Florestal, Minas Gerais, Brazil*  
E-mail: [aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br)

**Alexandre dos Santos Pinheiro**  
*Professor do Instituto de Ciências Humanas e Sociais*  
*Universidade Federal de Viçosa, Florestal, Brazil.*  
E-mail: [mralexandresantos@gmail.com](mailto:mralexandresantos@gmail.com)

**Karen Marinho Valadares**  
*Instituto de Ciências Humanas e Sociais*  
*Universidade Federal de Viçosa, Florestal, Brazil.*  
E-mail: [kvaladares@gmail.com](mailto:kvaladares@gmail.com)

**Paula Cristina de Moura Fernandes**  
*Instituto de Ciências Humanas e Sociais*  
*Universidade Federal de Viçosa, Florestal, Brazil.*  
E-mail: [paulacristina.m.fernandes@gmail.com](mailto:paulacristina.m.fernandes@gmail.com)

#### RESUMO

*Se a vida pós-aposentadoria é tida como marcante para todos os profissionais, como ela se dá para aqueles sujeitos que definem os rumos e as diretrizes organizacionais: os executivos. Este artigo tem como objetivo principal investigar a vida e a carreira dos executivos após o processo de aposentadoria. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 23 executivos aposentados. Os dados, obtidos por entrevistas e observações registradas em um diário de campo, foram analisados por meio da Análise do Discurso. Os temas de análise foram as trajetórias profissionais, o momento da aposentadoria e as atividades construídas pós-aposentadoria. A pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados seguiu uma carreira linear, não queriam e não se sentiam preparados para a aposentadoria, optaram por continuar a exercer outras atividades profissionais, voluntárias e de lazer. Contudo, tais atividades sempre remetiam às posições de poder e status ocupadas antes da aposentadoria.*

**Palavras-chave:** Executivos; Aposentadoria; Carreira; Identidade.

#### ABSTRACT

*If the post-retirement life is seen as a landmark for all professionals, as it happens to those individuals who define the directions and organizational guidelines: executives. This paper aims to investigate the life and career of executives after the retirement process. Therefore, a qualitative research was conducted with 23 retired executives. The data obtained by interviews and observations recorded in a diary, were analyzed by discourse analysis. The themes of analysis were the professional trajectory, the time of retirement and the post-retirement activities built. The research revealed that the majority of respondents followed a linear career, did not want and did not feel prepared for retirement, chose to continue to pursue other professional activities, voluntary and leisure. However, such activities always refer to positions of power and status occupied before retirement.*

**Keywords:** Executives; Retirement; Career; Identity.

#### 1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo principal investigar a reconstrução da identidade profissional dos executivos após o processo de aposentadoria. Desta forma, buscou-se apreender significados, processos e dinâmicas relativos ao contexto de aposentadoria. Isso exigiu entender dimensões biográficas, dimensões subjetivas e dimensões simbólicas comuns na construção da identidade profissional dos sujeitos. A identidade dos executivos que vivenciam essa fase pode ser caracterizada pela tensão entre o papel profissional exercido e a necessidade de reestruturação de seus novos papéis.

Ao final da trajetória profissional, os sujeitos aguardam a aposentadoria e seus impactos. George (1993), ao estudar possíveis consequências da aposentadoria sobre as identidades de sujeitos, a considera um fenômeno que simboliza uma transição de fases na vida das pessoas, logo, como um momento marcante na vida de todas as pessoas, independentemente de sua ocupação ou formação profissional. *Trajetórias profissionais*, também entendidas como *carreiras profissionais*, são compreendidas como sendo o desdobramento da sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo (Chanlat, 1995; Arthur & Rousseau, 1996).

A construção das identidades profissionais, a partir das trajetórias 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.

Respeitando a perspectiva de que a trajetória é singular, própria de cada sujeito, considerou-se neste trabalho aspectos objetivos que marcaram de um modo geral o grupo de executivos, em uma análise constituída pela investigação da trajetória objetiva e subjetiva dos executivos. Segundo Dubar (1998, 2005), a análise da trajetória objetiva busca pelos lugares sociais que os sujeitos vão ocupando ao longo de suas vidas, lugares geralmente demarcados pelas ocupações exercidas pelo indivíduo ao longo do tempo. A trajetória subjetiva corresponde às vivências do indivíduo que geram sentido para as posições ocupadas e escolhas realizadas, portanto, refere-se à forma como os sujeitos discursam sobre suas vidas.

Portanto, para investigar a identidade profissional de executivos após sua aposentadoria este artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. No referencial teórico buscou-se a compreensão da identidade profissional dos executivos e as principais abordagens sobre a aposentadoria. A metodologia utilizada foi a da pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas e diário de campo, e os dados analisados pela Análise do Discurso. A análise de dados se estruturou em três eixos: a trajetória profissional dos executivos antes da aposentadoria, a percepção dos entrevistados sobre o momento da aposentadoria e as novas construções desenvolvidas após a aposentadoria. Por fim, na última seção, são traçadas as considerações finais da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Teoricamente, as categorias estudadas para a compreensão do fenômeno foram as identidades profissionais e a aposentadoria. As identidades foram entendidas como definições que as pessoas têm de si e dos outros, sendo processuais, dinâmicas, construídas, reconstruídas nas relações com os outros e oriundas dos processos de socialização, podendo ser influenciadas (e influenciar) pelos processos de identificação (Dubar, 2005). A aposentadoria foi considerada como um momento marcante na vida de todos os profissionais, independente de sexo, escolaridade, renda, classe social e ocupação exercida. Contudo, não é mais associada a improdutividade e inatividade, pode ser um recomeço.

### 2.1. Identidade profissional de executivos

Em alguns estudos, a identidade é entendida como uma característica fixa e imutável que reside no indivíduo ao longo de sua vida. Outros 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 & Thomas, 2008). É esta última perspectiva que foi tomada neste artigo, em que a construção das identidades é vista como um processo contínuo, que ocorre dentro de contextos específicos.

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. Apesar de cada pessoa possuir seu próprio senso de individualidade, os processos de socialização constituem o principal tecido para a construção das identidades. É por meio das diversas socializações pelas quais 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: 136). Essa dualidade no social, o processo

biográfico e o processo relacional, o caráter dinâmico e o caráter complexo são reforçados quando se afirma que a construção 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: 301).

No caso da identidade profissional, seu traço distintivo 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 & Saarinen, 2006: 158).

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 profissional 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.

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: 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).

Os executivos 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: 290). Com base na identidade de empresa, o executivo 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 executivos (Rouleau, 2005).

Quando o indivíduo narra sobre sua vida, ele se conta e constrói 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, construindo, 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: 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".

Assim, para compreender a construção das identidades profissionais dos sujeitos deve-se iniciar a investigação da narração de suas trajetórias profissionais. Para Del Corso & 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 & Rehffuss, 2011).

O estudo da identidade profissional dos executivos aposentados, no âmbito deste estudo, implicou na análise da trajetória profissional 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). 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.

## 2.2. Aposentadoria: fim ou recomeço?

Na perspectiva do sujeito, a concepção de aposentadoria, era até recentemente, associada ao tempo da velhice, do não trabalho, do lazer, da família e do descanso. Contudo, essa noção vem mudando ao longo do tempo, uma vez que grande parte dos aposentados, principalmente aqueles que vivenciam uma aposentadoria precoce (antes dos 60 anos), continua trabalhando por necessidade, seja financeira, psicológica ou social. Wang & 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 & Rousseau, 1996; Wohrmann et al, 2014).
- 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 & Schultz, 2010: 176).

O processo de transição para grande parte dos indivíduos é marcado pela necessidade de reestruturar sua vida. Segundo Wang, Henkens & Solinge (2011), o processo de ajustamento do indivíduo à fase da aposentadoria tem sido estudado a partir de cinco teorias: a teoria de papéis, a teoria da continuidade, a teoria de estágios (ou fases) da aposentadoria, a perspectiva de curso de vida e a perspectiva de recursos dinâmicos.

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

A teoria da continuidade enfatiza a manutenção dos padrões da vida ao longo do tempo. De acordo com Atchley (1982), se as mudanças para a aposentadoria acontecerem sem uma interrupção brusca há uma considerável continuidade na identidade, o que contribui para o ajuste do indivíduo a aposentadoria. Para o autor, manter as

relações sociais e o padrão de vida é o melhor ajuste da aposentadoria. Ao invés de focar na aposentadoria como uma perda do papel, o autor a vê como uma oportunidade de manter os padrões de relacionamento social e o estilo de vida. Essa continuidade do trabalho para 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). Segundo Wohrmann et al (2014) indivíduos com alta eficácia organizacional têm maior tendência de continuarem a trabalhando no pós-aposentadoria.

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 & Schultz, 2010). Como tal, a adaptação à aposentadoria constitui-se em um processo de longo prazo, em que podem ser observadas variações no bem estar dos aposentados. Segundo esta teoria, no início os aposentados vivem uma fase de lua de mel, em que tentam realizar todas as atividades para as quais não tinham tempo disponível. Mais tarde, os aposentados podem ter a fase do desencantamento, quando a rotina começa a reinstalar-se na vida dos sujeitos e eles podem decepcionar-se com expectativas não realistas que tinham sobre a aposentadoria. À medida que o tempo passa, os aposentados entram numa fase de reorientação, durante a qual precisam reavaliar sua posição na vida, aceitar as limitações e concentrar-se em opções mais realistas para a aposentadoria. Eventualmente, os aposentados entram na fase de estabilidade, estabelecendo-se em um padrão de vida previsível até a morte ou invalidez (Wang, Henkens & Solinge, 2011).

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

Durante o processo de transição e adaptação à aposentadoria, podem surgir problemas de saúde, depressão, insatisfação com a vida ou sentimento de infelicidade (Ross & 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: 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.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

O intuito de respeitar a subjetividade e a interação social dos indivíduos requisita uma abordagem qualitativa de pesquisa, em que a realidade foi considerada como construída pelos sujeitos a partir de suas relações sociais (Rey, 2002).

Para a investigação empírica deste trabalho, foi realizada entrevistas semiestruturadas com 23 executivos aposentados de empresas situadas nos estados de Minas Gerais e São Paulo (Brasil) e observações registradas em um diário de campo. As entrevistas não foram entendidas simplesmente como uma técnica de coleta de dados, mas sim como um “evento de interação dialógica” (Godoi & Mattos, 2006: 302). Para ser uma interação dialógica, a entrevista atendeu a três condições essenciais: os entrevistados puderam expressar-se de sua maneira diante do estímulo dos pesquisadores; a fragmentação e a ordem das perguntas respeitaram essa livre expressão; e os pesquisadores puderam inserir outras questões ou participações no diálogo, de acordo com o contexto e



oportunidade. Para Agar (1980, p. 112), o diário de campo permite ao “registro das observações do etnógrafo, conversas, interpretações e sugestões para informações a serem buscadas no futuro”. Este autor sugere o diário de campo como forma de complemento a outros instrumentos de coleta de dados. No caso da técnica de entrevista, enquanto complemento, o diário de campo constituiu-se em um espaço para os pesquisadores registrarem aquilo que não foi possível ser captado pelo gravador, tais como sensações, impressões e leituras corporais dos entrevistados. O diário nesta pesquisa foi estruturado a partir de notas de campo. Ou seja, alguns registros foram realizados ao longo das entrevistas, e depois foram transformados em relatos no diário.

Para a escolha dos entrevistados estabeleceu-se o critério de que eles não estivessem ocupando cargos de diretores ou presidentes de grandes empresas. Neste sentido, tratamos com executivos que estavam de fato aposentados, ou seja, efetivamente afastados de suas funções. Este critério foi adotado para que fosse possível investigar a nova fase de vida dos ex-executivos a partir das transformações profissionais ocorridas com a aposentadoria. A seleção dos sujeitos para compor a pesquisa seguiu a técnica *Snowball Sampling* (“bola de neve”) e o critério de acessibilidade; isto é, os sujeitos já entrevistados indicavam outras pessoas que potencialmente se enquadravam no perfil estudado.

O tempo de aposentadoria dos participantes variou de 1 a 15 anos, sendo em média 6 anos. Os 23 entrevistados atuavam em 12 organizações diferentes. Para a maioria, o início de sua trajetória profissional se deu com a formação acadêmica. Foram 17 engenheiros (mecânicos, elétricos, civis, de minas, metalúrgicos e aeronáuticos), 4 economistas, 1 agrônomo e 1 pedagogo. Pôde-se perceber três grupos distintos de entrevistados: aqueles que exerceram suas atividades profissionais sempre na mesma organização até o momento da aposentadoria (9 sujeitos); aqueles 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 (7 entrevistados); e aqueles que seguiram itinerários múltiplos, trabalhando em várias organizações e permanecendo tempos diversos em cada uma delas (7 entrevistados). Nos dois primeiros grupos, os sujeitos desenvolveram carreiras lineares ou unidimensionais, o que estava de acordo com a estrutura e os valores dominantes de quando ingressaram no mercado de trabalho, entre os anos de 1960 e 1970. Os 7 entrevistados do terceiro grupo desenvolveram uma trajetória profissional multidirecional, em que mudaram de organização a partir de avaliações que fizeram de suas carreiras.

A análise dos dados se deu por meio da análise de discurso, em que foram destacadas as estratégias discursivas dos enunciadores, tais como: seleção lexical, personagens, explícitos, implícitos e silenciados, interdiscurso e metáforas. Procurou-se identificar o percurso semântico que compreende o tema **trabalho** e os subconjuntos no seu interior, com o intuito de explorar mais os níveis da análise e as estratégias de persuasão dos enunciadores utilizadas na construção dos sentidos. Portanto, embora seja reconhecido que diversos elementos interferiram na configuração da identidade profissional de um sujeito, elementos estes que podem ir muito além do próprio sujeito (a exemplo do contexto social e do contexto organizacional), este trabalho se debruçou sobre as influências das trajetórias profissionais.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

O ponto de partida para a análise do processo de reconstrução das identidades dos executivos pós-aposentadoria 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, discutiu-se as principais razões consideradas pelos sujeitos entrevistados que os levaram a aposentar-se e identificou-se as atividades executadas pelos aposentados depois que deixaram de ocupar o cargo de executivo.

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

As narrativas formadas pelas verbalizações dos entrevistados revelaram a formação da 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).

A dimensão subjetiva da trajetória profissional dos entrevistados foi construída em ambivalências e contradições relativas às práticas gerenciais. Sobrecarga de trabalho, excesso de viagens, excesso de problemas a resolver, tempo de dedicação à carreira e posição de interligação foram os temas mais recorrentes.

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

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

E02 utiliza a estratégia verbal metáfora (do executivo como prisioneiro), conforme denota a estrutura frasal *não consegue enxergar o Sol lá fora*, para denotar sentidos da organização enquanto prisão – isso corrobora com a perspectiva de que, consciente ou inconscientemente, as organizações podem ser compreendidas por “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: 205). E07 corrobora com essa significação ao enunciar a metáfora de *recheio de sanduíche*. As metáforas utilizadas pelos entrevistados são reveladoras de aspectos cognitivos, culturais e ideológicos da visão de mundo do enunciador, constituindo suas identidades (Fairclough, 2003). A partir disso, pode-se compreender o trabalho do executivo como um trabalho dotado de tensões inerentes às relações de produção e às funções e papéis a serem desempenhados. 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 relatos sobre a dimensão biográfica da trajetória profissional foram demarcados pelo ingresso no mercado de trabalho, que geralmente se deu após a formação acadêmica. 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.

**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)

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).

Também foi recorrente a “necessidade de trabalhar” em virtude de dificuldades econômicas, e a superação das dificuldades apareceram com conotações de simbólico de vitória e também como rito de passagem para a carreira de executivos de sucesso. Mas talvez o principal aspecto da dimensão biográfica da trajetória profissional tenha sido a capacidade de tomada de decisão. As decisões englobaram, de um modo geral: decisões técnicas (com conotação de acertadas) e decisões de mudança.

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

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

Conforme ilustrado nos fragmentos acima, as enunciações sobre as decisões técnicas tendiam a serem marcadas pela primeira pessoa do singular, pela voz ativa de alguns verbos (*resolvi*, *consegui* e *fiz*) e pela voz passiva de outros verbos (*fui escolhido* e *fui promovido*). As vozes verbais ajudam a compreender o papel dos sujeitos nessas ações. Quando E22 utiliza os verbos na primeira pessoa da voz ativa, ele está se colocando como único responsável pela ação, conotando para si a realização de algo inédito e especial. No enunciado de E01, a voz ativa seguida pela voz passiva revela uma estratégia de persuasão do interlocutor. A voz ativa (*resolvi*) demarca a solução de um problema, cuja consequência arremete a um acontecimento que exige uma voz passiva (*fui promovido*), deixando explícita a impessoalidade dessas ações e, portanto, a **promoção** enquanto resultado de uma ação de resolução de um problema. Implicitamente pode-se perceber um critério técnico como determinante de ascensão no trabalho.

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

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

As decisões de E15 e E16 foram ligadas a pedidos de demissão em determinados momentos de suas trajetórias. E15 explicita o conflito familiar vivido como consequência de sua decisão. No enunciado de E16, são evidenciadas suas preferências pessoais de enfrentar novos desafios. Dentre as decisões de mudança, destacou-se a conotação de coragem para enfrentar a incerteza decorrente da ação de abandonar um *status quo* (sair do emprego, por exemplo) visando melhoras na trajetória profissional.

As decisões culminaram na construção daquilo que os entrevistados chamaram de “memórias de suas carreiras”. A significação das decisões conotava o mérito e a competência como fatores de sucesso profissional, denotando a seleção de recursos como elemento de transformação da trajetória profissional – retirando a possibilidade de conotações de fatores tais como sorte ou “eventos da vida”.

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)

Tal como sugere a seleção lexical de *qualidade, oportunidade, fazer, criar, realizações* e *sucesso*, essas memórias foram construídas a partir de aspectos positivos, que ressaltam o mérito e a competência do enunciatador; mas foram silenciados aspectos negativos, tais como conflitos familiares, conflitos no trabalho, sobrecarga de trabalho, dificuldades e dilemas. Isso faz o discurso dos entrevistados aproximar ao discurso do herói. Ao exaltarem seus feitos extraordinários, cuja entonação muitas vezes sugeriam semideuses, os executivos reproduziam discursos que, como afirmam Wood e Paula (2002), seriam veiculados pela mídia de negócios – discursos que propagam feitos grandiosos de gerentes-herói e trazem receitas para o sucesso profissional. Assim, os ex-executivos ao narrarem suas trajetórias, constroem suas identidades pautados nas definições de si como profissionais bem-sucedidos e capazes de vencer grandes desafios. Quando chega a aposentadoria, é como se fosse o momento da despedida desse herói. Aposentar-se da função de executivo é deixar de ser herói.

#### 4.2. A aposentadoria: a promessa de um luto

De um modo geral, a estrutura discursiva que compunha o percurso semântico **aposentadoria** se dividia em três momentos consequentes, respectivamente: razões que os levaram à aposentadoria das funções executivas, planos sobre a aposentadoria e atividades pós-aposentadoria.

No tocante às razões que os levaram à aposentadoria, pode-se dividir os sujeitos entrevistados em dois grupos de significação: aqueles que se aposentaram por decisão própria; e aqueles que se sentiam que foram “forçados” a aposentar (nesse caso, era comum a expressão “fui aposentado”). O primeiro grupo, composto por 8 entrevistados, é formado pelos sujeitos que optaram por diminuir seu compromisso com o trabalho de executivo para dedicar-se ao lazer e à família ou para exercer outras atividades profissionais. O segundo grupo teve aposentadoria compulsória, resultado de políticas de gestão de pessoas das organizações em que trabalhavam. Dos sujeitos constituintes deste grupo, 7 deixaram suas atividades de executivo profissional em função da idade, e 8 foram “convidados” a se aposentar por questões de redefinições das diretrizes das organizações pelas quais eram responsáveis (ou seja, mudanças organizacionais profundas, em que foi necessário trocar os membros da alta administração). Esses agrupamentos vão ao encontro dos estudos realizados por Wang e Schultz (2010).

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

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

Os entrevistados E02 e E05 são exemplos daqueles que se aposentaram das funções de executivo por decisão própria. A seleção lexical de seus enunciados está marcada pela primeira pessoa do singular, *eu*, e pela voz ativa, representada pelos verbos *resolvi*, *investir* e *planejar*, *decidir*, *sentir*, *parar* e *aposentar*. Nota-se, pois, decisão particular de aposentar-se. Com a decisão de aposentar-se, alguns sentiram-se aliviados, a exemplo de E02 que pôde *conhecer a vida lá fora* – eis mais um vestígio dos sentidos de prisão para a organização. Houve programação e planejamento para a aposentadoria, tornando a transição algo que poderia ser considerado menos sofrida.



Já para aqueles que foram “convidados” a aposentar-se, a aposentadoria teve significado de morte e luto.

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

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

E08, ao usar a voz passiva, traçada pela conjugação verbal na terceira pessoa do singular, reconhece a existência de um interlocutor como responsável por sua aposentadoria, e atribui esse acontecimento a um processo político de disputa pela prevalência de interesses e posicionamentos. Geralmente nesses casos, tal como E17 também ilustra, a aposentadoria possuiu sentidos de demissão – para Pinheiro (2014) a demissão é a representação da morte para o trabalhador. Os entrevistados verbalizaram ressentimentos por terem saído, baixas na autoestima e casos de depressão. Os relatos se aproximavam de relatos de processos de luto. Pôde ser percebido conotações de tristeza, raiva e negação por terem que assumir a aposentadoria de forma inesperada e não programada.

Para Wang e Schultz (2010), a aposentadoria-demissão faz parte de políticas de gestão de pessoas para garantir o bom funcionamento e a sobrevivência de organizações que passam por processos de mudanças. A implantação deste tipo de política estaria calcada na teoria do desengajamento (Cumming & Henry, 1961), que considera o processo de afastamento das atividades profissionais “inevitável”. Um dos principais pontos desta teoria é que ao envelhecer a pessoa experimenta um declínio físico e mental, que o “aproxima” da morte, sendo, portanto, “natural” a retirada dos indivíduos da sociedade.

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

Ao afirmar que **não é algo escrito**, E23 deixa implícito que no caso da organização em que trabalhava essa era uma prática e não uma política, já que era tácita (“todo mundo sabe”). Os enunciados de E04, E06 e E23 possuem léxicos que sugerem ressalvas, contrariedades e não aceitação dessa política, tais como *perverso*, *infelizmente* e *desagradável*. Observa-se, pois, avaliações negativas e, conforme sugere as expressões *regra entre aspas*, *quando interessa* e *nem sempre*, percepção de injustiça. Ironicamente, apesar da avaliação negativa, quase sempre foram eles próprios, enquanto executivos, os responsáveis pela criação e implantação desta política.

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)

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 & Schultz, 2010: 176), como se fosse um ciclo de renovação necessário. Contudo, em sua subjetividade teve dificuldades para cumprir essa política. Neste tipo de política está implicitamente 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.

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 ajudaram a se sentirem mais preparados para o momento da aposentadoria. A resposta de todos foi negativa. E os enunciados que se seguem resumem o sentimento do grupo.

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

Ao escolher a expressão *ninguém está preparado*, E04 generaliza suas considerações e se inclui nelas ao utilizar a *gente*. Ele silencia os sentimentos negativos que podem surgir com a aposentadoria, principalmente quando ela é involuntária; e os sentidos de nulidade perpassados em seu discurso apareceram como causas de sentimentos de frustração, de vazio e de baixa autoestima.

É interessante destacar que quatro entrevistados trabalhavam em organizações que desenvolviam um Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA). Mas somente um deles participou de forma integral do programa. Os

demais alegaram que não participaram da preparação psicológica para a aposentadoria por falta de *tempo*, argumentando que as atividades inerentes do executivo não permitiam.

A alegação de falta de tempo pode ainda estar silenciando o não desejo – talvez inconsciente – da participação no PPA por este simbolizar o reconhecimento da proximidade da aposentadoria – isso é rastro ainda da excessiva importância do trabalho para a vida dos executivos.

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.

#### 4.3. A aposentadoria: a possibilidade de um novo sujeito

O processo de aposentar-se foi crucial para a reconstrução da identidade profissional desses sujeitos. Uma parte importante desse processo, observada nos entrevistados, foi o **manter-se em atividade**, geralmente por meio de trabalhos voluntários, de atividades de lazer ou, ainda, de novas perspectivas profissionais.

Do total de entrevistados, 16 aposentados exerciam alguma atividade profissional remunerada e 7 não exerciam nenhum tipo de atividade profissional. Esses 16 sujeitos negaram a sua condição de aposentados, o que os levaram a reinserir-se no mercado de trabalho – ainda que possuíssem uma segurança financeira que faria com que esse movimento fosse desnecessário. Essa situação é caracterizada por Santos (1990) como aposentadoria-recusa.

As principais atividades profissionais exercidas pós-aposentadoria foram: consultoria, abertura de negócio próprio, diretoria ou presidência de entidade profissional, participação em Conselhos de Administração, docência, palestras e perícia judicial. Cabe destacar que esses 16 entrevistados verbalizaram não ter nenhuma intenção de parar definitivamente de exercer algum tipo de atividade profissional, mas colocaram o “ter tempo” como requisito para o exercício de qualquer atividade profissional. 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 & Soares, 2009).

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

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

O enunciado de E03 evoca a dificuldade no processo de transição para a aposentadoria, destacada pela expressão *fiquei sem lugar*, e aponta a continuidade do trabalho como uma forma de ajustamento. Todos os entrevistados deste grupo destacaram a importância do exercício profissional nessa transição. Como apontado na teoria, no geral, a tendência do ser humano é manter a consistência dos padrões de vida ao longo do tempo, para acomodar a transição sem uma ruptura (Atchley, 1982).

No enunciado de E04 se destaca o imaginário negativo a respeito da aposentadoria masculina, alimentado pela forma midiática de caracterizá-los como “velhinhos”, “inativos” ou “homens de pijama” (Rodrigues, 2001). Os enunciados estão marcados pelo discurso capitalista de que mantendo-se uma atividade profissional torna-se mais uma vez trabalhador e, portanto, útil e produtivo.

No que se refere à aposentadoria associada ao não trabalho, 7 entrevistados optaram por não exercer nenhuma atividade profissional pós-aposentadoria. Os motivos pela opção de não possuir qualquer vínculo profissional foram da simples vontade de ficar em casa a justificativas relacionadas a condições de saúde, sendo veemente o desejo de não querer mais se sujeitar a horários rígidos.

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

E09 foi presidente de um grande grupo empresarial, onde trabalhou por mais de 45 anos. Em seu enunciado, demonstrou receio de não corresponder às *expectativas* profissionais que os outros poderiam ter em relação a ele

e da própria sobrecarga de trabalho (*trabalhar 10 a 12 horas por dia*). Esse receio também aparece no discurso de outros entrevistados, o que torna explícita a preocupação com a avaliação dos outros. Implicitamente nota-se certa necessidade de reconhecimento social, que liga a identidade profissional ao sucesso – o vocábulo *preservar* sugere necessidade de manutenção dessa identidade. Ficaram silenciados em ambos os enunciados o medo do fracasso e a vontade de eternizar a identidade profissional de *rei/herói*.

De maneira geral, a dificuldade e o medo de “ficar parado” foram significativos, e estiveram fortemente associados ao significado do trabalho enquanto narrativa social – ser produtivo. Muitos se envolvem em atividades voluntárias, de forma exclusiva ou concomitante a outras atividades de cunho profissional, na participação ou direção de fundações educacionais, creches, órgãos representativos, igrejas ou clubes. O trabalho voluntário proporcionava-lhes prazer, gratificação, realização, troca e reconhecimento social, o que aumentaria a autoestima e resultaria em desenvolvimento pessoal. Os enunciados mostraram que a posição social que os entrevistados ocupavam no trabalho voluntário tinham 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 simbólicos das funções gerenciais anteriormente exercidas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfoque deste trabalho esteve sobre a identidade profissional de executivos após o processo de aposentadoria, 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.

A partir dos dados analisados, conclui-se em relação a suas trajetórias objetivas, que a maioria dos executivos entrevistados tinha formação em engenharia, iniciando sua carreira nas organizações em que trabalhava ainda jovem; e foi seguindo uma carreira linear na mesma organização até sua aposentadoria de fato. No que tange às trajetórias profissionais subjetivas, ao constituírem sua narração, esses os executivos aposentados não contaram apenas seus fatos passados, como também interpretaram, lembraram e reconstituíram 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. Isso sugere que a preparação para a aposentadoria deve ser encarada como processo de educação continuada, não apenas como programa de treinamento estanque e isolado.

A análise das construções discursivas revela a aposentadoria, pelo menos na sua fase inicial, como algo doloroso para esses sujeitos, mesmo que muitos não admitam isso. Essa dor pode ser considerada um estágio necessário para a assimilação da perda, vista como um luto pela morte de alguém. Num segundo momento, eles passaram a perceber que o poder e o sucesso podiam ser buscados em outras fontes, como outras atividades profissionais, trabalho voluntário, esportes e hobbies. Manter-se em atividade, seja profissional, voluntária ou de lazer, auxiliava na transição para a aposentadoria, possibilitando aos aposentados reconstruir o presente, desqualificar estímulos em relação ao não trabalho e, conseqüentemente, reconfigurar sua identidade sua identidade de herói, 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.

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 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. 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.

Como principais limitações do estudo, primeiramente, apontamos que não foi possível estudar as práticas discursivas dos outros indivíduos significativos no processo de construção das identidades (familiares, amigos e ex-empregadores). Segundo, a própria interpretação dos discursos dos entrevistados pelos pesquisadores são construções subjetivas. Nesse sentido, há limitações quanto às inferências realizadas como sentidos construídos. 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agar, M. (1980). *The professional stranger*. Orlando: Academic Press.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, Vol. 15(1): p. 5-28.
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*: 3-20. New York: Oxford University Press.
- Atchley, R. C. (1982). Retirement as a social institution. *Annual Review of Sociology*, 8, 263-287.
- Calasanti, T. (1996). Gender and Life Satisfaction in Retirement: an assessment of the male model. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, Washington, DC, n. 51B, S18-S19.
- Chanlat, J.-F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista da Administração de Empresas*, 35 (6), 67-75.
- Cumming, E. & Henry, W. E. (1961). *Growing Old: the process of disengagement*. New York: Basic Books.
- Del Corso, J.& Reh fuss, M. C.. (2011) The role of narrative in career construction theory. *Journal of Vocational Behaviour*. Volume 79, 334-339.
- Dubar, C.. (1998). Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. *Revista Educação & Sociedade*, 19 (62), 13-30.
- Dubar, C. (2005). *A Socialização. A Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Eteläpelto, A. & Saarinen, J. (2006). 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.
- Fairclough, N. (2003). *Analyzing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge.
- França, L. H. de F. P. (2009). Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.13, n.1 17-35.

- França, L. H. de F. P., & Soares, D. H. P.. (2009). Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 29(4), 738-751. Retrieved February 02, 2015.
- George, L.K. (1993). Sociological perspectives on life transitions. *Annual Review of Sociology*, 19, 353-373.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships: Soundings in Social Constructionism*. Cambridge, Harvard University Press.
- Godoi, C. K. & Mattos, P. L. C. L. de. (2006). 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: 301-323.
- Goffman, E. (1982). *Estigma - Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- HILL, L. A. (1993). *Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books.
- Jones, I. R.; Leontowitsch, M. & Higgs, P. (2010). The Experience of Retirement in Second Modernity: Generational Habitus among Retired Senior Managers. *Sociology*, Volume 44 (1): 103-120.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Rey, F. L. G. (2002). *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira.
- Rhodes, C. & Brown, A.D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7, 167–188.
- Rouleau, L. (2005). 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.
- Rodrigues, C. L. (2001). Homem de pijama: o imaginário masculino em relação à aposentadoria. *Revista Kairós*; 4 (2), 69-77.
- Santos, M. F. S. (1990). *Identidade e Aposentadoria*. São Paulo: EPU.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Les effets culturels de l'organisation. Paris: Presses de Sciences Po,
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172–206. doi:10.1177/0149206309347957
- Wang, M.; Henkens, K. & Solinge, H. V. (2011). Retirement Adjustment: A Review of Theoretical and Empirical Advancements. *American Psychologist*, Vol. 66, No. 3, 204–213.
- Wohrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2014). Postretirement Career Planning: Testing a Model Based on Social Cognitive Career Theory *Journal of Career Development*, Vol. 41(5) 363-381
- Wood Jr, T. & Paula, A. P. P. de (2002). Pop-management: Contos de Paixão, Lucro e Poder. *O&S Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, 39-52.
- Ybema, S.; Keenoy, T.; Oswick, C.; Beverungen, A.; Ellis, N. & Sabelis, I. (2009) Articulating identities. *Human Relations*, 62(3), 299–322.