UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

JUAN TOMÁS ARREGUI

Continuidade de trabalho no pós-carreira organizacional: A aposentadoria está morta. Viva a aposentadoria!

(Versão corrigida)

São Paulo
2020

JUAN TOMÁS ARREGUI

Continuidade de trabalho no pós-carreira organizacional: A aposentadoria está morta. Viva a aposentadoria!

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Orientadora: Profa. Dra. Yvette Piha Lehman

São Paulo

2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catalogação na publicação Biblioteca Dante Moreira Leite

Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Arregui, Juan Tomás

Continuidade de trabalho no pós-carreira organizacional: A aposentadoria está morta. Viva a aposentadoria / Juan Tomás Arregui; orientador Yvette Piha Lehman. -- São Paulo, 2020.

91 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) -- Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2020.

1. Pós-Carreira Executiva. 2. Aposentadoria. 3. Longevidade. 4. Significado do Trabalho. 5. Sentido do Trabalho. I. Piha Lehman, Yvette, orient. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Juan Tomás Arregui

Título: Continuidade de trabalho no pós-carreira organizacional: A aposentadoria está morta. Viva a aposentadoria!

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____Assinatura _____

A minha esposa Angeli

Aos meus filhos Matias e Mariana

AGRADECIMENTOS

A primeira pessoa a quem agradeço publicamente é a Conceição Uvaldo. Tive a sorte de encontrar algumas pessoas durante a trajetória da minha vida, que foram cruciais para alcançar objetivos propostos, e a Conceição é uma delas. Sempre de portas abertas, sempre oferecendo seu apoio, sempre buscando soluções, sempre otimista e disponível para ajudar e colaborar. Não teria nem sequer começado meu mestrado se não fosse por ela.

A Yvette Piha Lehman minha mestra e querida orientadora que me aceitou como seu orientando nesta pesquisa, conduzindo-me com extrema sabedoria, fornecendo insights esclarecedores e principalmente me dando total liberdade e espaço para desenvolver o trabalho.

A Marcelo Afonso Ribeiro, por quem sinto uma profunda admiração, com quem sempre pude contar para esclarecer dúvidas e obter informações relevantes para meu trabalho.

A Guilherme Fonçatti e Debora Audi inestimáveis colaboradores quando me preparava para o exame geral de qualificação para o mestrado.

A Nalva, que me salvou inúmeras vezes de perder prazos e esteve sempre disposta a ajudar, idem para Thereza, Tânia, Sonia e Marcos, todos atentos e disponíveis para quaisquer inconvenientes que surgissem no caminho.

Aos colegas do grupo de carreira (Celeste, Ana Paula, Fernando, Karina, Luciana, Milena, Paula, Tatiana, Andrea), toda semana compartilhando supervisão, chimarrão, e “otras cositas más”.

Aos executivos que participaram da pesquisa, e que desinteressadamente se ofereceram a colaborar com suas narrativas de carreira para tornar este trabalho possível.

A minha esposa, Angeli, incansável apoiadora quando vinha aquela vontade de jogar tudo pelo ar e pela paciência para aguentar minha ausência nas longas horas de estudo e dedicação.

A meus filhos, Matias e Mariana, com seu carinho e apoio me ensinando mais do que aprendendo.

Aos meus pais, (*in memoriam*), os quais gostaria muito que estivessem aqui vendo de perto esta conquista, (quem sabe estão).

Finalmente agradeço a todos os que fazem parte das Referências, que antes de mim pesquisaram, estudaram e desenvolveram teorias e trabalhos que permitiram que eu acrescentasse este pequeno grão à imensidão de conhecimento já existente.

RESUMO

ARREGUI, J. T. **Continuidade de trabalho no pós-carreira organizacional**: A aposentadoria está morta. Viva a aposentadoria! 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Esta pesquisa teve como objetivo estudar a transição de carreira de ex-CEO's organizacionais, aposentados recentemente da carreira corporativa, levantando os fatores motivadores para se manterem ativos no mundo do trabalho. Foram entrevistados 13 ex-CEO's com idades entre 60 e 74 anos, optando pela entrevista narrativa autobiográfica como método de investigação. Estas entrevistas foram transcritas e submetidas à análise, os conteúdos foram classificados e analisados considerando quatro categorias significantes do trabalho: Significado social do trabalho, Significado pessoal do trabalho, Significado financeiro do trabalho e Significado generativo do trabalho. A categoria Significado pessoal do trabalho foi a mais citada seguida das categorias Social, Generativo e Financeiro respectivamente. Os entrevistados consideram a aposentadoria como uma forma de exclusão social, querendo resgatar para si um novo espaço no mercado laboral. Destaca-se que para a maioria dos participantes, a necessidade de trabalho, está dissociada da necessidade de salário, pois desfrutam de condições financeiras e econômicas estáveis.

Palavras-chave: Pós-Carreira Executiva; Aposentadoria; Longevidade; Significado do Trabalho; Sentido do Trabalho.

ABSTRACT

ARREGUI, J. T. **Work continuity in the organizational post-career**: Retirement is dead. Long live retirement! 2020. Thesis (Master's of Psychology) - Institute of Psychology, University of São Paulo, São Paulo, 2020.

This research aimed to study the career transition of former organizational CEOs, recently retired from the corporate career, raising the motivating factors to remain active in the world of work. Thirteen former CEOs aged 60 to 74 years were interviewed, opting for the autobiographical narrative interview as an investigation method. These interviews were transcribed and submitted to analysis, the contents were classified and analyzed considering four significant categories of work: Social meaning of work, Personal meaning of work, Financial meaning of work and Generative meaning of work. The Personal meaning of work category was the most cited followed by the Social, Generative and Financial categories respectively. Respondents consider retirement as a form of social exclusion, wanting to rescue themselves a new space in the labor market. It is noteworthy that for most participants, the need for work is dissociated from the need for salary, as they enjoy stable financial and economic conditions.

Keywords**:** Executive Post-Career; Retirement; Longevity; Meaning of Work; Meaningfulness of work.

RESUMEN

ARREGUI, J. T. **Continuidad de trabajo en la post-carrera organizacional**: La jubilación está muerta. Viva la jubilación! 2020. Tesis (Maestría de Psicología). Instituto de Psicología, Universidad de São Paulo, São Paulo, 2020.

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la transición de carrera de ex CEO's organizacionales, recientemente jubilados de la carrera corporativa, relevando los factores motivadores para mantenerse activos en el mundo del trabajo. Se entrevistó a trece ex CEO's con edades entre 60 y 74 años, optando por la entrevista narrativa autobiográfica como método de investigación. Estas entrevistas fueron transcritas y sometidas a análisis, los contenidos fueron clasificados y analizados considerando cuatro categorías significativas de trabajo: Sentido social del trabajo, Sentido personal del trabajo, Significado financiero del trabajo y Significado generativo del trabajo. La categoría del Significado personal del trabajo fue la más citada seguida de las categorías Social, Generativa y Financiera respectivamente. Los encuestados consideran la jubilación como una forma de exclusión social, queriendo rescatar un nuevo espacio en el mercado laboral. Es de destacar que para la mayoría de los participantes, la necesidad de trabajo está disociada de la necesidad de sueldo, ya que gozan de condiciones económicas y financieras estables.

Palabras clave: Post-carrera ejecutiva; Jubilación; Longevidad; Significado del trabajo; Sentido del trabajo.

LISTA DE SIGLAS

CEO	*Chief Executive Officer*
CFO	*Chief Financial Officer*
CHRO	*Chief Human Resources Officer*
CMO	*Chief Marketing Officer*
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa,
COO	*Chief Operating Officer*
EUA	Estados Unidos da América
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSEAD	*Institut Européen D'aministration des Affairs*
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPUSP	Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo
MOW	*Meaning of Work Team*
PwC	*PricewaterhouseCoopers*
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal de Rio Grande do Sul
UNIFOR	Universidade de Fortaleza

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Adaptação de Bateson à teoria original de E. Erikson 24
Quadro 2 - Propriedades do Trabalho 42
Quadro 3 - Preditores para a decisão de aposentadoria 54
Quadro 4 – Perfis dos participantes 62
Quadro 5 - Frequência de referências por categoria 74
Quadro 6 – Classificação da frequência de participação de cada categoria 74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sete características da generatividade.....29
Figura 2 - Comparação entre fatores de satisfação e insatisfação 43
Figura 3 - Modelo de características do emprego.....44

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO **15**
2 INTRODUÇÃO **19**
3 LONGEVIDADE **23**
4 GENERATIVIDADE **27**
5 TRABALHO **31**
6 A CENTRALIDADE, O SIGNIFICADO E O SENTIDO DO TRABALHO **35**
6.1 A CENTRALIDADE DO TRABALHO 35
6.2 O SIGNIFICADO E O SENTIDO DO TRABALHO 38
6.2.1 Fontes (e suas dimensões) do significado do trabalho 40
6.2.2 Mecanismos e processos psicológicos e sociais do sentido do trabalho 41
6.2.3 A experiência de sentido psicológico do trabalho 44
6.2.4 A experiência da responsabilidade pelos resultados do trabalho 45
6.2.5 A experiência da evolução da performance 45
7 APOSENTADORIA **46**
7.1 TRABALHO NA APOSENTADORIA 53
7.2 *ENCORE CAREER* 58
8 MÉTODO **60**
8.1 PARTICIPANTES 61
8.2 COLETA DE DADOS 62
8.3 ANÁLISE DE DADOS 63
8.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE 63
8.4.1 Social 64
8.4.2 Pessoal 64
8.4.3 Financeiro 64
8.4.4 Generativo 64
8.5 ASPECTOS ÉTICOS 65
9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS **66**
9.1 PRINCIPAIS MANIFESTAÇÕES GERAIS DOS PARTICIPANTES 66
9.2 PRINCIPAIS MANIFESTAÇÕES DOS ENTREVISTADOS CLASSIFICADAS POR CATEGORIA 70
9.2.1 Social 70
9.2.2 Pessoal 71

9.2.3 Financeiro 72
9.2.4 Generatividade 73
9.3 CLASSIFICAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES POR CATEGORIA 73
10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 76
11 COMENTÁRIOS FINAIS 83
REFERÊNCIAS 84
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 90

1 APRESENTAÇÃO

"I'm an alien
I'm a legal alien
I'm an Englishman in New York"
(STING)

"I'm an alien
I'm a legal alien
I'm an executive man in academic world"
(JUAN TOMÁS ARREGUI)

O motivo da escolha deste assunto para a presente pesquisa tem relação direta com a narrativa da minha própria história de carreira, a qual sempre apresento como dois momentos sequenciais bem diferenciados.

Num primeiro momento, conto que em 1980 me graduei como Engenheiro de Fabricação Mecânica e que, com o objetivo de me especializar em algumas áreas, busquei ampliar meus conhecimentos por meio de vários cursos menores, além de dois cursos de pós-graduação, um em Marketing e outro em Gestão Empresarial.

Durante os primeiros 34 anos de minha história de carreira, atuei no mundo corporativo em diversos segmentos de mercado – Metalúrgico, Químico, Papel & Celulose – e diferentes áreas – Produção, Engenharia de Aplicação de Produto, Marketing Industrial, Vendas e Negócios Internacionais – chegando a ocupar várias posições de liderança, até que, os desafios que me mantiveram ativo durante tantos anos de trabalho foram perdendo o sentido e percebi que estava na hora de procurar novos rumos na minha vida no trabalho.

Desta forma é que começa o segundo momento da minha história, quando, aos 54 anos de idade, e ainda longe da aposentadoria legal, decidi que o meu caminho dali em diante seria dedicado a auxiliar sujeitos que se encontrassem no que nesse momento eu chamava de "crises existenciais".

Sujeitos paralisados perante os desafios quotidianos pelas mais diversas razões como, por exemplo, tomadas de decisão motivadas por escolhas complexas, aparente falta de opção para encarar situações de trabalho ou não trabalho, *turning points*, desejo de mudança, de encontrar novos caminhos, ou até mesmo por não encontrar ou ter perdido o sentido na vida. Naquele momento, isso para mim era apenas um *feeling*, mas certamente espelhava minha situação e minha própria insatisfação, que na verdade não surgiu nesse instante, senão que foi uma constante durante minha vida e que vinha à tona em muitas ocasiões de dúvida de carreira, quando eu me perguntava: o que estou fazendo aqui?

Autores como James Hollis, Nilton Bonder, Irvim Yalom e especialmente Viktor Frankl foram grandes auxílios nessa hora.

Para dar continuidade ao meu plano, precisava buscar e me aprofundar em novos conhecimentos, o que me levou a ingressar no curso de Psicologia, tendo me formado e colado grau pouco antes de completar 59 anos.

E sendo verdade ou não a máxima popular de que quando se deseja muito alguma coisa o universo conspira a nosso favor, aconteceu que durante o curso de Psicologia surgiram várias oportunidades de orientar alunos em crise, perdidos tanto em questões acadêmicas, como de trabalho e de vida pessoal, que me pediam para ajudá-los a encontrar uma saída satisfatória para suas questões.

Não posso negar que fiquei positivamente surpreso pelo bom resultado do meu trabalho, o que me estimulou a prosseguir nesta atividade e, ao mesmo tempo, trouxe ainda mais sentido a minha decisão pelo curso de Psicologia. Nessa hora pude afirmar que tinha encontrado o novo caminho.

E assim, a combinação de minha experiência executiva corporativa com o meu desejo de ajudar sujeitos a encontrar um novo caminho na vida me levou quase que naturalmente a trabalhar em aconselhamento de carreira de executivos.

Eu reconheço que tenho sede de aprender. Durante o curso de Psicologia fiz cursos de *Coaching* e, após a conclusão da Faculdade e já com alguma experiência prática em consultoria de carreira, busquei me especializar neste assunto, quando ingressei no curso de Aprimoramento em Orientação Profissional e de Carreira do IPUSP e, posteriormente, como aluno de mestrado no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho.

Desta forma, os meus últimos 8 anos de trajetória profissional foram desenvolvidos dentro da área de aconselhamento de executivos em transição de carreira, incialmente como consultor e posteriormente como Diretor de Operações da área de *outplacement* de uma grande consultoria, na qual liderei mais de 30 consultores e fui responsável pela entrega dos programas de o*utplacement* a aproximadamente 1200 clientes. Um percentual deste total era formado por executivos que tinham ocupado o primeiro e o segundo escalão das corporações, os quais no jargão organizacional são usualmente chamados de C-Level (Nível C) porque os cargos que ocupam são denominados, principalmente em empresas norte-americanas, com uma sigla como CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operating Officer*), CMO (*Chief Marketing Officer*), CHRO (*Chief Human Resources Officer*), enfim, generalizando, usa-se C + área + O. Dentro deste grupo, um pequeno percentual era formado por ex-CEO's, nomenclatura usada principalmente por empresas americanas para nomear o

cargo do executivo “número um” da empresa, cargo que em outras companhias pode ser chamado de *Country Manager*, *Managing Director* ou apenas Presidente. O presente trabalho será focado exclusivamente em ex-CEO’s e usarei esta nomenclatura em inglês, porque é o termo mais usado e conhecido no meio empresarial.

Fazia parte da minha função, realizar uma reunião com eles logo na chegada à consultoria, com a finalidade de nos conhecermos e me colocar à disposição durante o programa.

O tema que predominava nessas reuniões era a história de carreira dos executivos e às expectativas que traziam.

A maioria deles, agora, ex-CEO’s, tinha mais de 60 anos e encontravam-se definitivamente fora da carreira corporativa, principalmente em função da idade e, portanto, em transição para outras formas de trabalho, por isso a nomenclatura ex-CEO.

O interessante da situação era que grande parte não tinha mais a necessidade de um salário para se sustentar, mas, mesmo assim, estavam ali para dar continuidade à vida profissional.

Comecei a perceber semelhanças nas histórias contadas.

Semelhanças em alguns pontos fundamentais das suas trajetórias de carreira, nos padrões de pensamento por meio dos quais estes executivos tentavam justificar o fato de desejarem se manter em atividade, nos comportamentos evidenciando competências muito parecidas, na energia vital com que se expressavam e semelhanças com relação aos fantasmas que os assombravam nesta fase profissional de pós-carreira organizacional. E semelhança também no uso de praticamente as mesmas palavras quando o assunto era aposentadoria. Neste trabalho, aposentadoria significa o fim da atividade profissional e o consequente desligamento definitivo do mundo do trabalho e não o processo formal e legal da obtenção do benefício junto à previdência social.

À medida que as reuniões ocorriam, e eu, observando as semelhanças acontecendo, crescia a minha curiosidade de entender mais profundamente a história de carreira destes profissionais e o processo de transição de carreira deles. Por este motivo, decidi transformar esta curiosidade em objeto de estudo de mestrado.

A presente dissertação objetiva estudar a transição de carreira de ex-CEO’s organizacionais, definitivamente fora da carreira corporativa, para outras formas de trabalho, e conhecer os fatores motivadores que fazem com que estes ex-executivos rejeitem, veementemente, a aposentadoria, querendo se manter ativos no mercado laboral, embora

desfrutando de condições financeiras que os isentaria da pressão econômica e lhes permitiria viver sem a necessidade de um salário.

O motivo da lembrança da música de Sting no início da dissertação é que o meu léxico e a forma com que me comunico, assim como meu raciocínio e os paradigmas que me guiam, ainda estão altamente impregnados da realidade do mundo corporativo.

2 INTRODUÇÃO

"*Life is what happens to you while you're busy making other plans*"
(JOHN LENNON)

"*Chaos is not a mess, but rather is the primal stage of pure energy to which the person returns for every new true beginning…*"
(WILLIAM BRIDGES)

"*There is a time to departures, even when there's no certain place to go*"
(TENNESSEE WILLIAMS)

O levantamento bibliográfico de estudos sobre a população de CEO's demonstrou ser vasto.

Encontramos uma significativa publicação de autobiografias e biografias que relatam as histórias de alguns CEO's lendários, como é o caso da autobiografia de Jack Welch (WELCH, 2001), nomeado executivo do século pela revista Fortune, em 1999, durante 20 anos no comando da gigante *General Electric*, levando-a a ser a organização mais valorizada do mundo e falecido recentemente, no dia 01/03/2020, ou a biografia de Steve Jobs (ISAACSON, 2011), fundador da Apple, outro lendário e polêmico CEO, cujo dinamismo e obsessão pela perfeição e design criou a "Apple" que, pelo 7° ano consecutivo, mantém-se como a marca mais valiosa do mundo (GAVIOLI, 2019).

Também foram localizados muitos trabalhos de estudiosos da administração que abordam o assunto a partir da perspectiva do *management*, isto é, a partir do olhar da gestão, com o objetivo de discutir o maior ou menor efeito que os CEO's exercem sobre os resultados das organizações, principalmente quando tratam da questão mais discutida nesse âmbito, a liderança. Entre eles destaco: Ram Charam, Marshall Goldsmith, Harry Levinson, e Peter Drucker. A seguir algumas citações deles a respeito de CEO's.

> Os CEO's são realizadores contumazes, em alguns casos grandes manipuladores financeiros, ou marqueteiros excepcionais, as vezes altamente inovadores, construtores e reconstrutores de equipes, alguns extremamente carismáticos e outros nem tanto, insuflam nova vida às organizações. (LEVINSON, ROSENTHAL, 1984, p.3).

"O CEO é capaz de assumir o comando; tem uma forte autoimagem e um poderoso ego ideal; interage com clientes, colaboradores, e outros stakeholders; assume riscos e reúne as características de estrategista e executor" (LEVINSON, ROSENTHAL, 1984, p.259).

Charam (2019, p.2), compara os CEO's aos mais destacados professores, aqueles profundos conhecedores, que dominam a matéria mais do que qualquer outro e que conseguem sintetizar os elementos mais complicados sobre o assunto – neste caso o negócio – removendo as complexidades e mistérios de forma que todos possam compreendê-lo.

Marshall Goldsmith, conhecido *coach* de CEO's nos Estados Unidos, diz que "Quando o CEO espirra o resto da organização pega pneumonia" (GOLDSMITH, 2009, p.1).

> O CEO é o elo entre o INTERIOR, isto é, "a própria organização" e o EXTERIOR, ou seja, a sociedade, a economia, a tecnologia, os mercados e os clientes. Somente o CEO é capaz de decifrar o EXTERIOR que interessa, interpretá-lo, defendê-lo e apresentá-lo para que a empresa possa responder de uma maneira que permita vendas sustentáveis, lucro e retorno total aos acionistas (DRUCKER, 2004, p.1).

O motivo pelo qual meu estudo foi centrado nos CEO's é que, indiscutivelmente, esta categoria é formada por profissionais de destaque nas corporações, aqueles que atingiram o topo, cujas decisões, muitas vezes, podem ter repercussões decisivas, inclusive para as nações a que pertencem e/ou onde atuam. Normalmente, o CEO encarna tanto o sucesso como o insucesso da empresa, detendo um poder quase absoluto numa posição solitária, uma vez que os resultados da organização são diretamente responsabilidade dele. Responsabilidade que não pode dividir com os outros membros da corporação. Simbolicamente, o CEO é o capitão do navio, aquele que afunda junto com ele. Executivo e empresa se fundem e se confundem, e sua identidade geralmente é seu papel organizacional (FRANÇA, 2008).

Na revisão bibliográfica realizada no Banco de Dados Bibliográficos Dedalus e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) não foi encontrado nenhum trabalho desenvolvido no Brasil dedicado exclusivamente a estudar a transição de carreira de CEO's para outras formas de trabalho, na sua retirada definitiva das organizações.

O único trabalho encontrado dedicado exclusivamente a CEO's, porém, com o assunto aposentadoria mencionado muito superficialmente, é a dissertação de Maria Tereza Gomes da Silva – "Carreira de Presidentes de Empresas: A Jornada do Herói Corporativo", de 2012, na qual a autora desenvolve um estudo comparando a trajetória profissional do CEO, ao monomito da jornada do "Herói de mil Faces" de Joseph Campbell (SILVA, 2012). Após a jornada, o herói precisa retornar à vida mundana e este retorno nos presidentes de empresa equivaleria à sua aposentadoria. Nesse trabalho, Silva (2012) menciona que a maioria dos entrevistados tinha pouca certeza de seu futuro após a saída das organizações.

Ainda dentro do mundo exclusivamente executivo, porém não se atendo ao nível hierárquico dos participantes estudados, quatro trabalhos abordando a aposentadoria de

executivos em geral foram encontrados: “Preparação para o pós-carreira – Um trabalho com executivos” – Edinardo Costa Barros – UNIFOR – Fortaleza – 2016 – Dissertação de Mestrado em Psicologia que tem por objetivo conhecer como executivos lidam com a perspectiva do pós-carreira; “As implicações da perspectiva de afastamento do trabalho e projeto de vida no discurso do executivo-empreendedor-idoso” – Cristina Bacigaluz Amarilho – UFRGS – 2005 – Dissertação de Mestrado em Psicologia Social que analisa como o executivo-empreendedor-idoso se relaciona com o afastamento de trabalho; “Identidade, trabalho e construção social da aposentadoria para ex-executivos” – Adriana Ventola Marra – UFMG – 2013 – Tese de Doutorado que aborda o assunto avaliando o impacto que a aposentadoria provoca em executivos, tratando o problema sob o ângulo dos processos de identificação e de identidade.

Outro trabalho de mestrado sobre executivos é o de Rafael D’Andreia que, embora seja brasileiro, desenvolveu seu mestrado no INSEAD – Singapura, em 2016, intitulado: *Bonus Career Transitions: An Investigation of the Drivers for Financially Successful Men to Voluntarily Pursue Drastic Career Change After 50*, que estuda a transição de carreira de executivos seniores 50+, que decidem migrar para carreiras totalmente diferentes às desenvolvidas até o momento, por escolha própria e não gerada por aposentadoria ou demissão.

Adicionalmente a estes trabalhos acadêmicos tem-se o livro *O desafio da aposentadoria: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia*” de Lucia França (2008), que discorre sobre a aposentadoria de altos executivos, e incorpora no seu trabalho a diferença cultural entre os executivos no Brasil e na Nova Zelândia.

Na mídia brasileira, a revista digital “CEO da PwC Brasil” e a “CEO Exame” da Editora Abril são duas publicações totalmente direcionadas a este público, cujo conteúdo é relacionado a assuntos de interesse dos CEO’s, como economia, mercado e estratégia. Internacionalmente, revistas como *Fortune*, *Bloomberg Businessweek* e *Forbes* têm sempre uma seção dedicada aos CEO’s, porém, nenhuma destas publicações, tanto locais como estrangeiras, aborda assuntos relacionados à vida do CEO ou à sua aposentadoria.

Não obstante todas as publicações mencionadas, o que se observa é que a dinâmica sobre o processo de transição dos ex-CEO’s para uma nova forma de trabalho, após a retirada definitiva das organizações, ainda é pouco estudada, e chama a atenção que a maioria dos trabalhos se preocupe somente com o antes e não com o durante ou o depois.

Ocupar o cargo de CEO é uma experiência única e relevante, o que não impede, no entanto, que estes profissionais fiquem submetidos às mesmas imposições legais de aposentadoria de qualquer outro trabalhador e que, mesmo após uma trajetória profissional de comprovado sucesso, desempenho, resultados e conquistas, e mesmo se encontrando

comprovadamente em plenas condições físicas e intelectuais, o fim da carreira corporativa fique determinada por idade, a qual, a partir da segunda metade do século XX, ocorre para homens em média entre 60 e 65 anos, o que gerou uma linearidade: educação padrão, trabalho e aposentadoria (lazer) como ciclo de vida institucionalizado (MOEN; LAM, 2015).

3 LONGEVIDADE

"I just get up every morning and I don't let the old man in".
(CLINT EASTWOOD)[1]

"Na história da humanidade nunca houve tanta quantidade de idosos experientes e saudáveis, com tanta energia e potencial de comprometimento como hoje. Navegamos águas nunca antes navegadas" (BATESON, 2010, p.56).

A expectativa de vida da população brasileira aumentou 43,30 anos, mais do que duplicou em pouco mais de um século. Em 1900, a expectativa de vida era de 33,44 anos, dando um salto significativo em 12 décadas e atingindo 76,74 anos em 2020 segundo a Projeção da População do IBGE (2018).

Se esta realidade por si só já é um dado extraordinário, há uma outra realidade subjacente aos números que os torna ainda mais significativos, e é que isto acontece num momento em que o ciclo de vida das populações assumiu estruturas radicalmente novas.

O fato é que não se trata apenas de vivermos mais, ou de acrescentarmos alguns anos a mais na expectativa de vida, ou ainda, de estendermos a velhice. O mais interessante é que a velhice foi deslocada e, no seu antigo lugar, foi gerada uma nova etapa no curso de vida dos sujeitos, uma segunda fase adulta diferente da primeira que agora precede a velhice e que, como resultado, vai mudar todo o ciclo de vida. Para Bateson (2010), a nova realidade de uma longevidade com saúde e energia oferece a oportunidade de realizar novas escolhas, de explorar e desenvolver novas formas de ser. Assim, ocorre uma segunda fase adulta que ela denomina Adultez II.

Pensando em termos geracionais com períodos de 20 anos, a descrição tradicional classificaria as etapas do curso de vida como segue: infância, adolescência, jovem adulto, adulto e idoso.

Hoje a inserção de uma nova etapa alteraria a descrição tradicional geracional para: infância, adolescência, jovem adulto, adulto I, adulto II e idoso (BATESON, 2010).

Kalache (2017b) chamou esta fase de gerontolescência e outros autores chamam-na de terceira crise de identidade (a primeira se remete à adolescência, a segunda à maturidade).

Na terceira crise de identidade, o sujeito volta a enfrentar algumas das situações já encaradas na adolescência, o que nos faz pensar num termo como Idolescência.

---

[1] Ator e diretor de cinema. Trecho da conversa com seu amigo e compositor Toby Keith que o questionara com relação à energia do ator para continuar trabalhando e que dera origem à canção "*Don't let the old man in*" trilha sonora do filme "A Mula", dirigido e protagonizado pelo próprio Clint Eastwood, aos 88 anos de idade (OLSON, 2018).

Bateson (2010), que foi aluna de Erik Erikson, insere este novo estágio entre os estágios Generatividade *vs* Estagnação e Integridade do Ego *vs* Desespero do modelo de estágios da teoria do desenvolvimento da personalidade de Erikson e descreve seu conflito como Engajamento *vs* Desistência. A virtude que se desenvolve com a solução exitosa desta fase ela chama de *Sabedoria Ativa* conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Adaptação de Bateson à teoria original de E. Erikson

Estágio	Virtude
Oral - Confiança / Desconfiança	Esperança
Anal – Autonomia / Vergonha e Dúvida	Vontade
Genital – Iniciativa / Culpa	Propósito
Latência – Produtividade / Inferioridade	Competência
Adolescência – Identidade / Confusão	Fidelidade
Jovem Adultez – Intimidade / Isolamento	Amor
Adultez – Generatividade / Estagnação	Cuidado
Adultez II – Engajamento / Desistência	**Sabedoria ativa**
Velhice – Integridade do Ego / Desespero	Sabedoria receptiva

Fonte: Bateson (2010, p.79).

As crises da adolescência, que geram uma intensa procura por identidade, repetem-se nas mudanças psicológicas geradas pelo envelhecimento, quando, além da crise da identidade, ocorrem outras crises próprias deste momento, como crises de corpo e crises de perdas, entre outras.

De acordo com Bateson (2010), os três estágios correspondentes à Adolescência, Jovem Adultez e Adultez: Identidade/Confusão, Intimidade/Isolamento e Generatividade/ Estagnação devem ser novamente resolvidos na Adultez II.

Parece crítico pensar que na longevidade os sujeitos precisem reexaminar e reafirmar questões aparentemente já resolvidas na adolescência, principalmente a identidade. Só que, neste momento, o sujeito não se pergunta mais: quem eu sou? Pergunta-se: eu ainda sou o mesmo?

Esta pergunta é de suma importância principalmente para o homem provedor. Para a autora, sem reformatar o senso de identidade, morremos antes de morrer por deixar de ser quem somos.

A Adultez II permite o desenvolvimento de novas habilidades e novos comprometimentos. Mas é também um tempo de construir novas experiências. Para muitos, a Adultez II será o momento de saber, pela primeira vez, quem eles são.

A longevidade saudável então nos proporciona uma terceira crise de identidade, que agora precisa ser estudada. Ao mesmo tempo, pela primeira vez na história, quatro gerações convivem simultaneamente, filhos, pais, avôs e bisavôs (BATESON, 2010).

Junto com esta realidade, percebemos uma mudança radical no comportamento da população idosa, experimentando e se beneficiando dos grandes avanços da tecnologia médica, da cosmetologia, da reposição hormonal e do culto à juventude (CAMARANO, 2004).

Num ambiente muito mais dinâmico do que no passado, no qual o aprendizado contínuo é pré-requisito para o sucesso, não se pode mais falar em manutenção e declínio com relação à carreira de profissionais maduros (HALL, 1988 apud SILVA, 2012).

Nesta nova fase, o idoso pode assumir novamente papéis de estudante e estagiário como acontece no filme "O Estagiário", produzido em 2015 nos Estados Unidos, protagonizado por Robert de Niro, em que seu personagem representa um executivo aposentado, viúvo, com 70 anos, entediado na aposentadoria. Ao se deparar com um programa de estágio para idosos, ele começa a trabalhar com a personagem de Anne Hathaway, uma jovem esposa, mãe e fundadora de uma *startup*[2] on-line chamada *About the Fit*, que está crescendo muito rápido, mas sem ela contar com a experiência necessária para administrá-la. Esse filme retrata e vaticina, com certa comicidade, um possível novo mundo do trabalho para executivos idosos. Exemplos surgem a partir de 2017, quando várias empresas no Brasil começaram a implantar planos do que chamaram "estagiário sênior", em que selecionam, para alguns cargos específicos, sujeitos aposentados, porém, de níveis hierárquicos inferiores ao que supostamente o personagem de Robert de Niro ocupava no filme mencionado antes de se aposentar.

No caso específico dos executivos, quando deixam as organizações, precisam se desinvestir do seu cargo e status para voltarem a ser profissionais comuns e, em muitos casos, serão levados a se dedicarem a uma nova atividade que lhes exija treinamento e aprendizagem.

O maior patrimônio deles é a experiência que acumularam ao longo dos anos de trabalho e a ponderação que os cabelos brancos proporcionam. Por isso, em muitas ocasiões, esses profissionais assumem posições em conselhos de administração[3] ou se tornam mentores de jovens executivos.

---

[2] *Startup* é termo da língua inglesa sem tradução oficial para a língua portuguesa, usado para empresas jovens e emergentes que têm como objetivo principal desenvolver um produto, um modelo de negócio ou serviço exclusivo e colocá-lo no mercado. Existem grupos, como é o caso de Anjos do Brasil, em que investidores se reúnem e recebem *Startups* com grande potencial para investir e mentoriar.

[3] Conselho de administração é definido como um corpo de membros eleitos ou designados que, conjuntamente, supervisiona as atividades de uma organização.

Portanto, para o executivo-empreendedor-idoso, como é chamado por Amarilho (2005), que não vai se aposentar e que não encontra mais lugar nas organizações como empregado, surge uma nova fase de vida, com duração indeterminada até a retirada definitiva do mundo do trabalho.

Como chamar essa fase?

Não podemos denominá-la de pós-carreira, uma vez que o profissional não entende que sua carreira termine com o fim da trajetória organizacional.

Não podemos chamá-la de pré-aposentadoria, uma vez que para esses executivos a palavra aposentadoria está fora de cogitação.

Erikson (1976) propôs que o desenvolvimento humano atravessaria oito estágios ou crises ao logo do ciclo de vida e que a saída vitoriosa de cada uma dessas crises traria uma nova virtude ou habilidade para o sujeito. A virtude adquirida na saída vitoriosa da crise do oitavo e último estágio do desenvolvimento humano foi chamada por Erikson de "sabedoria" (*Wisdom*).

Bateson (2010) que remodelou as fases de Erikson, inserindo a fase Adulto II que ela localizou como começando aos 50 anos e se estendendo até os 80, chama-a de fase da "Sabedoria Ativa" (*Active Wisdom*).

Semelhante a essa denominação surge, em 1998, na agenda internacional das políticas públicas, o conceito de envelhecimento ativo como uma resposta à necessidade dos países europeus de garantir a empregabilidade de trabalhadores com idades entre 55 e 64 anos (GUILLEMARD, 2013 apud FELIX, 2018).

O envelhecimento ativo, como aponta Guillemard (2013 apud FELIX, 2018), pretendia promover outra visão do envelhecimento das populações, o qual fosse diferente de ver o envelhecimento apenas como um custo e promover uma reinterpretação da nova realidade social desvinculando idade de trabalho.

O que fica claro, em definitivo, é que o fim do vínculo organizacional não quer dizer fim do vínculo com o trabalho, e muito menos quer dizer fim da produção.

4 GENERATIVIDADE

Erikson (1976) introduz o conceito de generatividade no contexto da teoria do desenvolvimento da personalidade. De acordo com o autor, a generatividade é a preocupação do ser humano com o futuro e o bem-estar das gerações futuras.

No modelo de estágios de Erikson, a polaridade *generatividade – estagnação* é a questão crucial do sétimo estágio entre os oito descritos pelo autor, estágio associado à média adultez.

Idealmente, o adulto se aproxima do assunto generatividade depois de resolver com sucesso questões anteriores do seu desenvolvimento que são a consolidação de sua identidade pessoal e o estabelecimento de laços duradouros, o que acontece nos estágios 5 e 6, de identidade *vs* confusão de papel e de intimidade *vs* isolamento, respectivamente. No estágio da generatividade, o sujeito está psicologicamente pronto para ensinar, cuidar, liderar e promover a próxima geração, produzindo produtos e resultados de vida que beneficiam o sistema social e promovem sua continuidade de uma geração para outra.

"Este livro enfatiza as etapas da infância; se assim não fosse, a sessão sobre a generatividade necessariamente seria central, porque este termo abrange o desenvolvimento evolutivo que fez do homem o animal que ensina, que instrui, assim como o que aprende" (ERIKSON, 1976, p.245).

Embora para Erikson a generatividade pudesse ser expressada na criação dos filhos, a mesma não se limita apenas a comportamentos parentais (MAGALHÃES, 2005).

Os sujeitos podem ser *generativos* numa vasta variedade de situações como por exemplo na vida de trabalho e atividades profissionais, trabalhos voluntários, participação em organizações políticas entre outros. Dois exemplos de Erikson sobre generatividade são Martin Luther King e Mahatma Gandhi (MCADAMS; DE ST. AUBIN, 1998).

O estabelecimento e a consolidação dos sujeitos nos papéis profissionais são de grande importância na vivência da generatividade. Neste sentido, a generatividade pode ser vista como "a experiência" adulta da identidade.

Por outro lado, a frustração no desempenho dos papéis profissionais pode trazer a experiência de estagnação e uma consequente crise de generatividade como apontam McAdams e De St. Aubin (1998). Esses autores estabeleceram sua própria Teoria da Generatividade a partir dos escritos de Erikson, mas se afastando dele em alguns pontos fundamentais.

Para os autores, a generatividade é um constructo complexo que exige uma teoria clara e integrativa.

Em termos motivacionais, a generatividade foi descrita biologicamente e instintivamente como um acionador para reproduzir-se, filosoficamente como a necessidade de imortalidade, em termos de desenvolvimento, como uma tarefa normal de crescimento e, em termos de demanda social, como uma forma de integração do adulto dentro de um nicho produtivo.

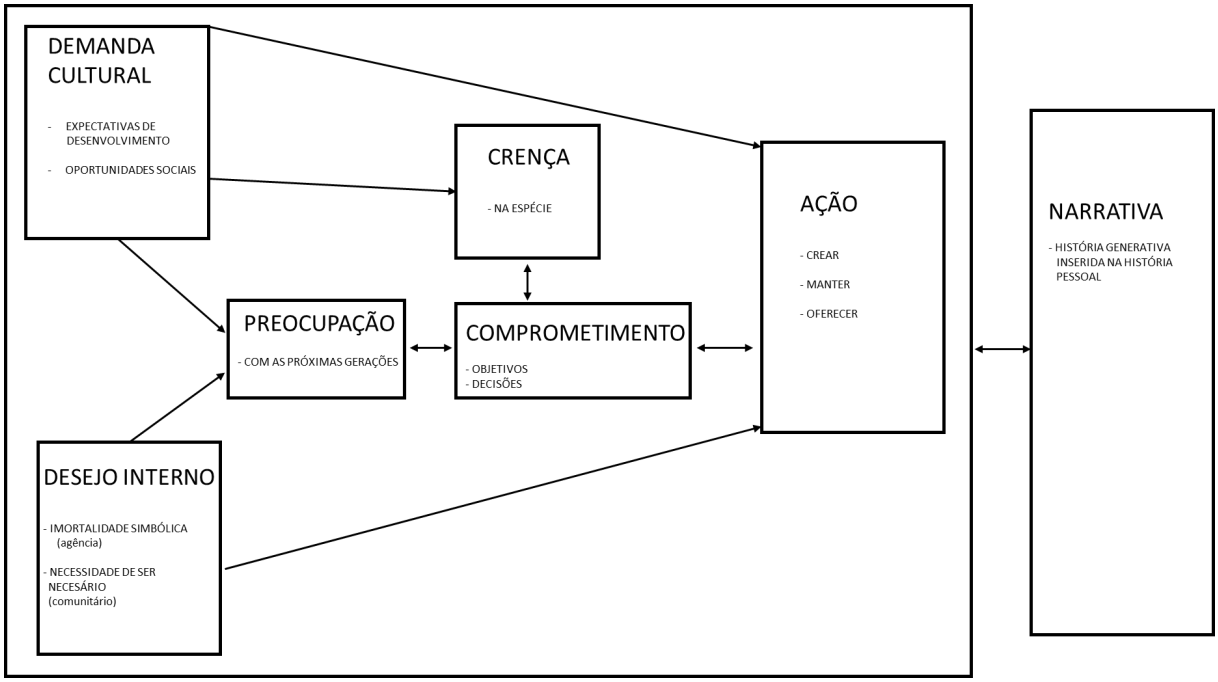
Em termos comportamentais, também tem sido identificada com a criação de filhos, com o valor e a preocupação em preservar o que é bom e como uma atitude geral com relação à vida e ao mundo na forma de uma clara perspectiva do lugar do sujeito na sequência geracional.

Segundo a Teoria da Generatividade de McAdams e De St. Aubin (1998), diferentemente dos traços de personalidade, a generatividade é um constructo que se constrói como o apego e outros constructos relacionais e multicontextualizados que requerem operar simultaneamente em vários níveis diferentes e levando em conta a adequação entre o sujeito e o ambiente (BOWLBY, 1984 apud MCADAMS; DE ST. AUBIN, 1998).

A generatividade existe num espaço psicológico que inclui o sujeito e o ambiente e que liga o sujeito ao mundo social. Desta forma, McAdams e De St. Aubin (1998) descrevem a generatividade, como uma configuração de sete características psicológicas que orbitam ao redor do objetivo pessoal (sujeito) e cultural (sociedade) de prover futuras gerações.

As sete características são: demanda cultural, desejo interno, preocupação com a próxima geração, crença na bondade humana, comprometimento generativo, ações generativas e narrativas. A Figura 1 apresenta as sete características e sua inter-relação.

Figura 1 - Sete características da generatividade



Fonte: Adaptado de McAdams e De St. Aubin (1998)

Demanda cultural e desejo interno são as duas fontes motivacionais principais da generatividade.

Embora a Teoria da Generatividade de McAdams e De St. Aubin (1998) não estipule uma idade específica para que o sujeito tenha ações generativas, como feito por Erikson, é correto pensar que a generatividade acontece na adultez, porque é neste momento da vida do sujeito que surge a demanda cultural para que ele assuma a responsabilidade pela próxima geração, seja no papel que for: pai, educador, mentor, líder etc. Portanto, a generatividade faz parte de uma certa expectativa de comportamento do adulto.

A outra fonte motivacional da generatividade é o desejo interno. Dissemos anteriormente que generatividade é identificada em termos motivacionais como necessidade, instinto ou acionador, produzindo um desejo ou uma vontade: o desejo da imortalidade e de ser necessitado por outros.

A demanda cultural, por meio do desenvolvimento de expectativas para contribuir e o desejo interno por um agenciamento de imortalidade simbólica e pela necessidade de ser necessário se integram para promover no adulto a preocupação pela próxima geração.

Esta preocupação se transforma em comprometimento generativo, assumindo responsabilidades pela próxima geração através da tomada de decisões e da definição de metas de comportamento generativo.

Este comprometimento generativo é possível graças à crença na bondade e o acreditar que a vida humana vale a pena, especialmente com o olhar no futuro.

Assim, como vimos na Figura 1, a demanda cultural e o desejo interno promovem a preocupação que junto com a crença geram comprometimento, que ao mesmo tempo retroalimenta e fortalecem a crença e a preocupação.

O conjunto de fontes motivacionais (demanda cultural e desejos internos) mais o conjunto de pensamentos e planos (crença, preocupação e comprometimento) geram ações para a generatividade, ações que se traduzem em criar, manter e oferecer.

Generatividade é, portanto, o comportamento de manter, conservar, recuperar, preservar: crianças, meio ambiente, liderados, tradições, costumes, enfim, questões que liguem gerações e garantam a continuidade no tempo. Muito diferente de altruísmo ou comportamento pró-social a generatividade tem a ver com o legado do sujeito, como uma extensão poderosa de si.

Finalmente, tudo o que foi criado e tudo o que foi conservado têm que ser oferecidos como um presente para as gerações futuras.

Criar e manter não é suficiente para que uma ação seja generativa se o resultado de criação e da manutenção não é oferecido como uma dádiva pessoal para a posteridade (MCADAMS, 1988 apud MAGALHÃES, 2005).

De acordo com a teoria de McAdams (1988) sobre a construção da identidade, o adulto elabora uma história de vida que proporciona unidade, propósito e significado, desenvolvendo um mito ou história pessoal que integra passado, presente e futuro por meio de formas que o diferenciem. De acordo com o autor, o desenvolvimento da identidade é a questão psicossocial mais importante e preponderante da vida adulta e é durante esse desenvolvimento que a generatividade é incorporada, como uma narrativa interna, planejando atividades futuras que deixem um legado para as próximas gerações.

Uma narrativa interna que busca dar um “sentido ao fim”, para que aspectos do *self* se mantenham vivos mesmo depois que a vida acabe.

A generatividade permite a perpetuação do mito pessoal na forma de “dar origem a”, e, ao mesmo tempo, permite que o adulto defina a si mesmo como “Eu sou o que me sobrevive” (ERIKSON, 1968 apud MCADAMS; DE ST. AUBIN, 1998).

5 TRABALHO

"*Se me perguntares como é a gente daqui, responder-te-ei: como em toda parte. A espécie humana é de uma desoladora uniformidade; a sua maioria trabalha durante a maior parte do tempo para ganhar a vida, e, se algumas horas lhe ficam, horas tão preciosas, são-lhe de tal forma pesadas que busca todos os meios para as ver passar. Triste destino o da humanidade!*"
(GOETHE)

"*A memória do trabalho é o sentido, é a justificativa de toda uma biografia. Quando Sr. Amadeo fecha a história de sua vida, qual o conselho que dá? Dê tolerância para os velhos, tolerância mesmo com aqueles que se transviaram na juventude. Eles também trabalharam.*"
(ECLÉA BOSI)

O que é trabalho?

Quando o primeiro homem precisou satisfazer as suas necessidades deu partida à história do trabalho, que se reproduziu junto com o desenvolvimento da humanidade até os dias de hoje. Essa condição histórica criou diferentes interpretações para a palavra trabalho de forma que a falta de um conceito único e categórico permite que várias atividades, tanto físicas como intelectuais, possam ser qualificadas como tal (CARLOS et al., 1999).

Na antiguidade grega, por exemplo, o trabalho era catalogado de *ponos* (na mitologia grega divindade que personificava o esforço obrigado, o trabalho pesado e a fatiga – penalidade, dor física ou moral), *banausía* (tarefa mecânica, humanamente degradante), *ergón* (força, realização), sendo necessário o longo transcurso do tempo para que trabalho pudesse ser identificado como um fazer humano (BENDASSOLLI; GUEDES, 2014).

Arendt (1981 apud CARLOS et al., 1999, p.80) descreveu com perfeição esta evolução quando disse que o trabalho ascendeu:

> [...] da mais humilde e desprezível posição à mais alta categoria, como a mais estimada de todas as atividades humanas, (que) começou quando Locke descobriu que é a fonte de toda propriedade; prosseguiu quando Adam Smith afirmou que era a fonte de toda riqueza, e atingiu seu clímax em Marx quando o trabalho passou a ser a origem de toda a produtividade, a expressão da própria humanidade do homem.

O trabalho, como atividade simbólica e genérica, é a atividade mais humana que existe, sendo fundamental no valor que cada um atribuí a si mesmo (BRUNER, 1996 apud CLOT, 2006).

Neste sentido, o trabalho exerce na vida do sujeito uma função psicológica específica, sendo uma categoria central, pilar de sustentação de uma sociedade, indicador de sua condição

econômica e moral, e que, dificilmente, pode ser retirado sem comprometer sua estabilidade ou sua perenidade. Portanto, o sujeito dificilmente pode se afastar do trabalho sem perder o sentimento de contribuição e utilidade social (CLOT, 2006).

A função psicológica do trabalho aparece somente quando o homem pode se separar dele não se percebendo confundido com a tarefa, um esforço de objetivação que implica sair de si, paradoxalmente um objeto estranho às suas necessidades imediatas. Mais especificamente, o trabalho se coloca entre as pré-ocupações e as ocupações do sujeito, como um fusível, na corrente de trocas entre o sujeito e o mundo, dos outros e o próprio (CLOT, 2006).

Do ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho, diferentes disciplinas, como sociologia, economia, psicologia e outras apresentam diferentes descrições do trabalho. Enquanto uma disciplina descreve o trabalho como relação social, para outras é visto apenas como emprego, e para outras ainda como fator de produção. De forma aparentemente simplista, para a Psicodinâmica do Trabalho, do ponto de vista clínico, o trabalho é o que humanamente implica "trabalhar": comprometer-se, criar, pensar, analisar, seguir regras, fazer, tomar decisões, gesticular etc. Antes de mais nada é se engajar na realização de uma atividade determinada social e materialmente (DEJOURS, 2012).

Entre a organização formal do trabalho e a organização informal dele, quer dizer entre a tarefa prescrita e a realizada, ocorrem situações imprevistas, provenientes do meio, uma máquina que quebra, um colega de trabalho que falta, uma queda do sistema operacional etc., o que gera uma lacuna que o trabalhador precisa preencher à medida que o trabalho é desenvolvido. Trabalhar é preencher esta lacuna, é o que o trabalhador deve colocar, proveniente de si mesmo, para alcançar o resultado desejado quando a prescrição não dá conta. O resultado de não conseguir preencher a lacuna que, em definitivo, é não alcançar o resultado esperado, é o fracasso. A realidade não se deixa vencer, resiste à prescrição, não aceita a técnica etc., levando o sujeito ao fracasso e provocando uma manifestação afetiva tanto seja de raiva, impotência ou incerteza. O real se manifesta afetivamente e o corpo experimenta o mundo e a si mesmo num tempo só. É nessa dupla experimentação que se encontra o trabalho com a subjetividade. O trabalho põe à prova a subjetividade que pode sair enaltecida ou debilitada. Assim, trabalhar é se transformar, é uma possibilidade da subjetividade de se provar e realizar-se (DEJOURS, 2012).

O trabalho pode tanto representar realização e criatividade como limitação e fadiga, sendo um fator de integração e engajamento social, considerado um fato decorrente de uma vida normal e adaptada. No trabalho, o sujeito consegue se estruturar e ao mesmo tempo encontra nele um marco de referência para, tornando-se parte de um grupo social, conquistar

sua identidade social, seus papéis e o reconhecimento. Em termos econômicos, o trabalho é fator de emancipação e independência (SANTOS, 1990).

Para Marx, é somente a partir do trabalho que é possível gerar riqueza e produção para o sustento e a promoção de uma sociedade, assim, trabalho, nessa perspectiva, seria como uma condição de existência do homem. Mas pode também ser fonte de alienação a partir do momento que se torna exterior ao sujeito e não mais à extensão da sua individualidade. O trabalho não é mais a satisfação de uma necessidade interna e sim a satisfação de uma necessidade externa e o objetivo e a natureza dele se tornam indiferentes (SANTOS, 1990).

O trabalho é mais do que vender a força de trabalho em busca de remuneração, ele representa uma remuneração social, enquanto fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais (LANCMAN e SZNELWAR, 2011).

Remuneração social que é recebida em forma de reconhecimento, uma retribuição fundamentalmente de natureza simbólica, no sentido de gratidão pelo trabalho realizado, reconhecimento dito pelos atores específicos em base a julgamentos do outro, de utilidade pronunciados pelo nível hierárquico superior e julgamento de estética proferido por pares, colegas da equipe e comunidade.

A retribuição simbólica cresce como realização de si mesmo como ganho no registro da identidade (DEJOURS apud LANCMAN e SZNELWAR, 2011).

Definir identidade dentro do contexto da psicologia é complexo, uma vez que várias definições podem ser encontradas e que nem sempre estão alinhadas.

Desde a origem do pensamento filosófico, a ideia de identidade tem relação com objetos e campos diferentes, em significados diversos, que, não obstante, podem se dividir em dois grandes grupos ligados a duas grandes linhas de pensamento: essencialista e nominalista.

A essencialista pressupõe que, seja qual for o significado dado para identidade, assenta-se sobre essências imutáveis e originais que se mantém inalteradas, apesar das mudanças para além do tempo. Na perspectiva essencialista, a identidade é aquilo que se mantém no tempo apesar das mudanças. A identidade é aquilo que faz com que os seres se mantenham, no tempo, idênticos à sua essência.

A nominalista, oposta à anterior, repousa na crença de que não há essências eternas, tudo está em permanente mudança. São as palavras, os modos de identificação historicamente variáveis, os nomes, os contextos, que permitem, em definitivo, nomear e saber alguma coisa do Ser ou da coisa. Na perspectiva nominalista, identidade não é o que é idêntico, mas o resultado de uma identificação fortuita, de uma operação dupla que diferencia o que é singular a uma categoria de elementos iguais e generaliza o que é comum a uma categoria de elementos

diferentes, desta forma, na perspectiva nominalista, só a alteridade permite a identidade (DUBAR, 2006).

A partir das reflexões sobre identidade de cinco grandes pensadores contemporâneos, Ribeiro e Uvaldo (2011) elaboram uma aproximação teórica entre eles, concluindo que, em função das fraturas que vem sofrendo o mundo moderno sociolaboral, a ocorrência por um lado de uma maior flexibilidade de operar transformações sociais com menor supremacia de padrões e por outro da ocorrência de maior insegurança com menos garantias pela ruptura de padrões coletivos, "a identidade deixa de ser apenas uma estrutura homogênea e produto de adaptação a uma ordem social predefinida, para se transformar, parcialmente, em construções identitárias mais heterogêneas, complexas e flexíveis" (RIBEIRO; UVALDO, 2011, p.55).

Dubar (2006) define construção identitária como a relação entre dois processos de identificação, a relacional e a biográfica, isto é, os que os outros identificam no sujeito e o que o próprio sujeito identifica nele mesmo. Estes dois tipos de identificação podem coincidir ou divergir totalmente.

É da experiência inicial com o mercado de trabalho que resulta a identidade profissional do sujeito como construção identitária, na identificação, por outros (relacional), das competências, do status e das possibilidades de construção de si, e de sua identidade possível (biográfica). Dessa confrontação, surgirão as modalidades de construção de uma identidade profissional que, além de constituir uma identidade no trabalho, constitui sobremaneira uma projeção de si no futuro e, ao mesmo tempo, constitutiva do drama de sua perda (DUBAR, 2005).

Um crítico ajuste para sujeitos em idade adulta é a transição para a aposentadoria, uma vez que o trabalho é uma parte importante da sua identidade, especialmente para executivos altamente engajados com seu trabalho. Perder seu papel profissional é sentido como se uma parte fundamental do seu ser tivesse sido removida (HALL, 1976).

6 A CENTRALIDADE, O SIGNIFICADO E O SENTIDO DO TRABALHO

"*Man's main concern is not to gain pleasure*
or to avoid pain but rather to see meaning
in his life"
(FRANKL, 1991, p.115)

6.1 A CENTRALIDADE DO TRABALHO

A centralidade e o sentido do trabalho são aspectos relevantes na constituição de toda sociedade.

Segundo a ontologia Marxiana, para que os homens pudessem existir e sobreviver deveriam reproduzir-se, o que só seria possível através do trabalho como relação mediática entre homens e natureza, emergindo assim a categoria trabalho como categoria central do ser social (LESSA, 1996).

O trabalho é a atividade humana que transforma a natureza nos bens necessários à reprodução social, representando uma inter-relação entre sociedade e natureza, como categoria transitória (de passagem), que efetiva o salto ontológico do ser biológico ao ser social, e por isso, é dito ser o trabalho a categoria fundante do mundo dos homens (LESSA, 2012; ANTUNES, 2009). É importante explicitar que fundante não tem conotação cronológica de precedência, é fundante porque a categoria trabalho carrega os princípios fundamentais do ser social, "consolidando o salto da humanidade para fora da natureza" (LESSA, 2012, p.35). Todas as outras categorias sociabilidade, divisão do trabalho, linguagem etc. já estão inseridas no ser social e se originam no ato laborativo (ANTUNES, 2009).

É o trabalho que transforma o hominídeo em ser social e consequentemente a existência social não pode acontecer sem trabalho.

Portanto, o trabalho pode ser visto como a forma que dá origem não somente ao ser social, mas também a toda a sociabilidade, entendendo sociabilidade como o conjunto das relações sociais (LESSA, 2009; ANTUNES, 2009).

Segundo Antunes (2009) e Santos (2009), o ato laborativo rompe a causalidade da natureza na medida em que o ser social, na luta por sua existência, recria novas formas de sobrevivência na sua vida societária, tornando o trabalho, assim, o resultado de um pôr teleológico, isto é, uma idealidade posta, que partindo de finalidades para atender necessidades, idealiza, projeta, planeja e materializa, processo que não é encontrado nos animais não

humanos, conforme exemplificado por Marx, quando compara o trabalho **teleológico** do arquiteto ao trabalho **instintivo biológico** da abelha.

> [...] através do trabalho, uma posição teleológica é realizada no interior do ser material, como nascimento de uma nova objetividade. A primeira consequência disso é que o trabalho se torna protoforma de toda a práxis social [...] sua forma originária desde que o ser social se constitui. O simples fato de que o trabalho é a realização de uma posição teleológica é para todos uma experiência elementar da vida cotidiana [...] (MÉSZÁROS, 1995, p.138 apud ANTUNES, 2009, p.136).

Afirma Lukács (1979 apud ANTUNES, 2009, p.137):

> Só poderei falar razoavelmente em ser social quando entendermos que sua gênese, seu elevar-se em relação à sua própria base e a aquisição de autonomia, se baseia no trabalho, na realização contínua de posições teleológica, [...] é uma atividade que se põe.

A materialização de posições teleológicas é concretizada pela causalidade, que nada mais é que tornar realidade material uma ideia preconcebida agregando características qualitativas novas (ANTUNES, 2009).

O trabalho é, então, o elo entre a necessidade e sua satisfação imediata, o triunfo da consciência sobre o instinto biológico, num processo de avanço e autorrealização da humanidade "[...] configurando-se o trabalho como referencial ontológico fundante da práxis social" (ANTUNES, 2009, p.139).

Mas não é só a relação do homem com a natureza que acontece, porque paralelamente com esta também se desenvolvem relações entre os seres sociais que também objetivam produzir valores, que é a práxis social interativa, que se apoia no objetivo de seres sociais persuadirem outros seres sociais a fazer um trabalho com uma determinada finalidade. Isso cria uma nova forma de relação que não é mais a relação original homem-natureza. São posições teleológicas secundárias que se caracterizam por ser um desenvolvimento mais complexo da práxis social, também tomadas para preencher necessidades do gênero humano e que, embora complexas, evidenciam que o ato laborativo ainda é uma continuação das posições teleológicas primárias e não algo pertencente a outra esfera diferente (ANTUNES, 2009).

Em definitivo, tanto na sua forma original como em suas novas formas, o trabalho teve, tem e terá, *per se*, uma finalidade ontológica fundante do ser social e do desenvolvimento do gênero humano (ANTUNES, 2009).

Entretanto, o sentido pessoal que cada um terá com relação a seu trabalho, leva ao entendimento de por que trabalhos similares significam coisas diferentes para sujeitos diferentes. Perguntar-se como os trabalhadores encontram significado e sentido nos seus

trabalhos é fundamental para entender a forma em que abordam, desempenham e experimentam seu trabalho. Essa questão tem se tornado cada vez mais interdisciplinar e na modernidade vem sendo motivo de pesquisas de psicólogos, sociólogos, economistas e estudiosos da psicologia organizacional, com novos estudos surgindo à medida que o trabalho vai tomando, cada vez mais, uma posição proeminente e central na vida do ser humano. O interesse destes últimos tem fundamento nas consequências que o significado e o sentido do trabalho têm demonstrado ter na forma como influencia alguns resultados no campo do trabalho como: motivação, absenteísmo, comportamento, engajamento, empoderamento, estresse, identificação, desenvolvimento da carreira, desempenho individual e realização pessoal no trabalho. (RAPAPORT; BAILYN, 1998).

Sendo assim, o significado do trabalho sempre foi um assunto de pesquisa, não obstante foi na década de 1980, que o modelo se tornou mais relevante a partir do estudo realizado por um grupo de pesquisadores conhecido como *Meaning of Work Team* (MOW, 1987). Essa equipe de pesquisadores desenvolveu um projeto de pesquisa internacional, o mais amplo desenvolvido até o momento, envolvendo 8 países (Bélgica, Reino Unido, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos e Iugoslávia) e aproximadamente 15.000 sujeitos entrevistados. Os objetivos do trabalho incluíram uma análise da estruturação dos significados atribuídos ao trabalho, atitudes em relação ao direito ao trabalho, estudos correlatos da centralidade do trabalho, análise dos antecedentes e consequências do significado do trabalho e comparações internacionais (VECCHIO, 1989).

O resultado dessa pesquisa assinala o significado do trabalho como um produto em constante transformação de base social e cultural e o apresenta como um constructo multideterminado. Ou seja, o significado do trabalho não é apenas construído pela experiência do trabalho em si, ou pelas condições em que esse trabalho é realizado, mas também pela influência que as estruturas sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas têm sobre os sujeitos, definindo o significado do trabalho como um conhecimento e como uma postura e reação dos sujeitos perante a ele.

O modelo de pesquisa heurístico proposto pelo MOW (1987) possui três dimensões. A primeira é a centralidade do trabalho, isto é, a importância do trabalho na vida do sujeito, e a pesquisa trouxe como resultado que o trabalho ocupa o segundo lugar em importância, atrás da família que ocupa o primeiro lugar, e antes do lazer, que ocupa o terceiro lugar.

A segunda dimensão do modelo são orientações normativas do trabalho, isto é, trabalho como obrigação ou trabalho como direito.

A terceira dimensão são os resultados valorizados do trabalho, que indicam o que o sujeito espera realizar por meio do trabalho e o que ele espera dele, classificados como valores extrínsecos e intrínsecos (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Relacionada à segunda dimensão, destaca-se o resultado obtido na pesquisa do MOW (1987) para a famosa pergunta da loteria: **se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortável sem trabalhar, mesmo assim você trabalharia?**

A grande maioria dos entrevistados, 86%, respondeu que sim, sendo que entre os entrevistados que responderam que continuariam trabalhando, a maioria teve maior pontuação na orientação normativa do trabalho como obrigação. As principais razões para esta resposta foram: manter relacionamento pessoal, manter vínculo com uma organização, ter uma atividade, evitar o tédio e ter metas de trabalho (VECCHIO, 1989; MORIN, 2001).

Ambas as orientações normativas são derivadas do conceito de contrato psicológico, o qual pode ser definido como uma forma de entendimento subjetivo do indivíduo acerca das promessas de trocas recíprocas entre ele e a organização, ou entre ele e a sociedade (ROUSSEAU, 1995 apud BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

A pesquisa do grupo do MOW (1978) deixa o legado de que o constructo significado do trabalho é uma atitude:

> Na psicologia social, atitude é um constructo formado por três dimensões: cognitiva (crenças, conhecimentos, ideias, pensamentos, representações e informações relacionadas a um objeto ou fenômeno), afetiva (valorações, emoções, motivações, sentimentos e necessidades) e comportamental (a ação propriamente dita). Dizer que o significado do trabalho é uma atitude implica, portanto, considerar: as representações culturais formadas sobre ele, os afetos a ele ligados e o modo como a interação desses elementos repercute na ação no trabalho (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, p.145).

6.2 O SIGNIFICADO E O SENTIDO DO TRABALHO

Trabalho significativo é todo trabalho que tenha ao menos um mínimo de propósito e de significado o qual pode derivar de qualidades intrínsecas ao trabalho como metas, valores e o benefício que se acredite que o trabalho ou a organização podem trazer para a comunidade. Porém, sentido não está ligado diretamente a metas, porque sentido do trabalho não é uma propriedade intrínseca do trabalho ou de uma organização, sentido é necessariamente uma qualidade subjetiva (PRATT; ASHFORTH, 2003).

É incerto imaginar que todos os sujeitos atribuam um mesmo significado universal para um mesmo trabalho, não obstante, há um número limitado de significados que os sujeitos

podem extrair da sociedade em que atuam e uma forte similaridade na forma como os sujeitos constróem o sentido.

O processo de **criação** de significado acontece por meio da **atribuição** de significância a um objeto ou estímulo, inserindo-o dentro de um modelo cognitivo-cultural, porém considerando que o fato de atribuir significado não o torna com sentido. Algo tem sentido quando permite responder positivamente à pergunta: **O que estou fazendo aqui?**

O significado do trabalho pode ser construído individualmente a partir de uma perspectiva psicológica, presumindo que as percepções de significado estão enraizadas nas interpretações subjetivas dos sujeitos nas suas experiências e interações de trabalho, concedendo agência primaria ao sujeito e definindo o significado do trabalho como crença, valores e atitudes. O significado do trabalho também pode ser construído socialmente a partir de uma perspectiva sociológica, presumindo que o significado é atribuído pelos sujeitos a certos aspectos de suas vidas enquanto refletem visões de mundo e sistemas de valores influenciados social ou culturalmente e o trabalho será considerado significativo desde que as atividades que exercem possuam valor dentro desses sistemas de valores culturais e sociais em que vivem.

O significado do trabalho é o que ele expressa ou mostra; a forma como um sujeito interpreta o papel que seu trabalho desempenha no contexto de sua vida (salário, "ganha pão", algo para fazer, uma exploração, um chamado mais elevado etc.).

Já o **sentido do trabalho** tem a ver com o grau de relevância que este trabalho tem para o sujeito de forma que gere completude. Como consequência, fica claro que um sujeito pode definir o significado do seu trabalho como um ganha pão, porém, sem nenhuma relevância para ele e, portanto, sem sentido (PRATT; ASHFORTH, 2003).

Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) realizaram uma extensa revisão da literatura organizacional a qual revelou que embora os estudiosos do significado e do sentido do trabalho tenham conduzido suas pesquisas a partir de diferentes pontos de vista e ângulos de estudo, todos eles abordam duas questões principais:

a) Qual a origem ou fontes do significado?
b) Como é que o trabalho se torna com sentido, isto é, quais os processos psicológicos e sócias subjacentes?

Na revisão da literatura os autores descrevem fontes para o significado do trabalho e mecanismos para o sentido do trabalho.

A seguir, descrevo de forma esquemática as fontes e suas dimensões e os mecanismos e processos psicológicos e sociais do sentido do trabalho.

6.2.1 Fontes (e suas dimensões) do significado do trabalho

Os autores descrevem quatro fontes para o Significado do Trabalho:

- **O *self***
  - Valores
  - Motivações
  - Crenças
    - Envolvimento no trabalho e centralidade do trabalho
    - Orientação para o trabalho
    - Chamado – Vocação (não sagrado)

- **Os outros**
  - Colegas de trabalho
  - Gestores
  - Grupos e comunidades
  - Família

- **O contexto do trabalho**
  - Desenho das tarefas do trabalho
  - Missão organizacional
  - Domínios do não trabalho
  - Circunstâncias financeiras
  - Cultura nacional

- **A vida espiritual**
  - Espiritualidade
  - Chamados sagrados

6.2.2 Mecanismos e processos psicológicos e sociais do sentido do trabalho

Os pesquisadores identificaram sete mecanismos e processos psicológico e sociais através dos quais as fontes mencionadas anteriormente contribuem para que um trabalho tenha sentido (ROSSO et al., 2010).

a) Autenticidade: automotivação subjacente central que ajuda os sujeitos a manter um senso de ordem em suas vidas;
b) Autoeficácia: crença no poder e capacidade do sujeito para produzir um efeito desejado;
c) Autoestima: característica duradoura dos sujeitos moldada por sentimentos de realização e sucesso em experiências de trabalho;
d) Propósito: preditor poderoso do sentido do trabalho como um mecanismo da plenitude do significado;
e) Pertencimento: impulso generalizado que mantem uma quantidade mínima de relacionamento interpessoais duradouros e positivos;
f) Transcendência: substituição ou conexão do ego com uma entidade maior que o *self* de forma que o sujeito possa se subordinar a grupos, experiências ou entidades que o transcendam;
g) Senso cultural e interpessoal: mecanismo produtor muito mais de significado do que sentido. Enquanto os anteriores estão mais preocupados em verificar o quão alinhado o trabalho está com o *self* ou com "os outros", esse mecanismo enfatiza o papel do ambiente social na compreensão de como o significado e o sentido são construídos.

Para entender como um trabalho se torna com sentido para quem o realiza, é relevante determinar que características ele deveria apresentar para que isso ocorresse. Estudos realizados por Ketchum e Trist (1992) buscaram entender de que forma a organização de trabalho influencia o comprometimento e a motivação dos trabalhadores e, a partir desse entendimento, descrever as características que o tornam com sentido para o trabalhador que o realiza. O resultado dessa pesquisa pode ser verificado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Propriedades do Trabalho

Condições do emprego	O trabalho em si
• Um salário justo e aceitável • Estabilidade no emprego • Vantagens apropriadas • A segurança • A saúde • Processos adequados	• Variedade e desafios • Aprendizagem contínua • Margem de manobra, autonomia • Reconhecimento e apoio • Contribuição social que faz sentido • Um futuro desejável

Fonte: Morin (2001).

Hackman e Oldham (1976), Emery (1964, 1976) e Trist (1978) propuseram diferentes modelos de organização do trabalho que estimulasse o engajamento do trabalhador (MORIN, 2001).

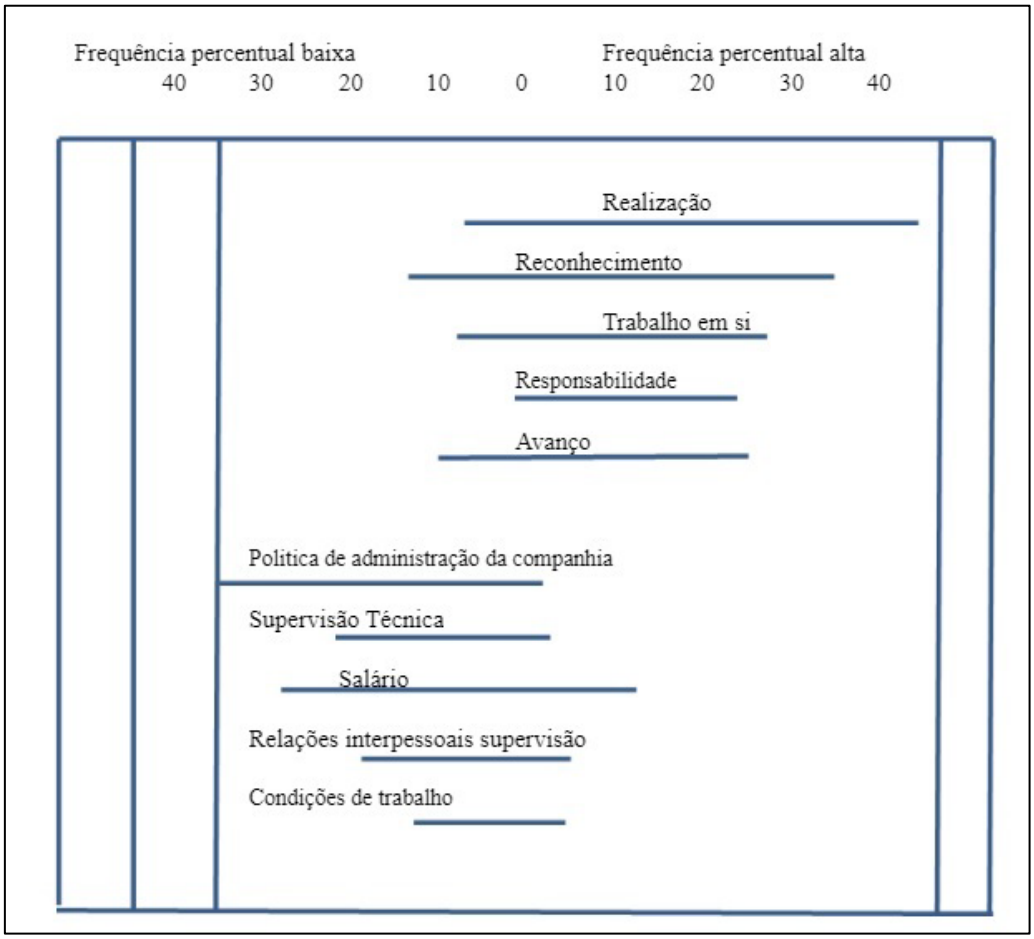
A organização do trabalho deve ser favorável e os objetivos devem ser claramente determinados e significativos para o trabalhador, permitindo a aplicação e desenvolvimento de suas competências de forma a fazer uso do livre arbítrio, receber feedback do desempenho e se ajustar. Quando o trabalho não apresenta nenhuma relevância e as inter-relações humanas não se aprofundam, o trabalho se torna sem sentido (MORIN, 2001).

"Um trabalho que tem sentido permite encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis" (MORIN, 2001, p.17).

Provavelmente uma das teorias que mais influenciou a relação entre organização do trabalho e motivação para o trabalho, *A Teoria dos Dois Fatores*, em síntese, propõe que existem fatores intrínsecos ao trabalho que motivam o trabalhador chamados de Fatores Motivadores: reconhecimento, realização, responsabilidade, avanço, melhora das competências, e fatores de insatisfação, extrínsecos ao próprio trabalho, chamados de Fatores de Higiene, como por exemplo: políticas da empresa, práticas de gestão, políticas salariais, ambiente de trabalho, entre outros (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). De acordo com essa teoria, um trabalho gerará maior ou menor motivação e, portanto, sentido e satisfação na medida em que os Fatores Motivadores sejam projetados no próprio trabalho, mudanças exclusivamente nos Fatores Higiênicos não produzem nenhum sentido no trabalho ou, se o fazem, tem efeito momentâneo. A pesquisa realizada por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) procurou descobrir princípios psicológicos gerais que respondessem pelas diferenças entre os fatores e partiu de uma pergunta que objetivava entender se tipos diferentes de fatores eram responsáveis pela satisfação ou insatisfação no trabalho.

Uma representação gráfica do resultado da pesquisa realizada pelos autores aparece na Figura 2 abaixo, diferenciando o que os autores chamaram de frequências altas e frequências baixas, que correspondem a momentos de alta atitude de trabalho e baixa atitude de trabalho dos entrevistados.

Figura 2 - Comparação entre fatores de satisfação e insatisfação

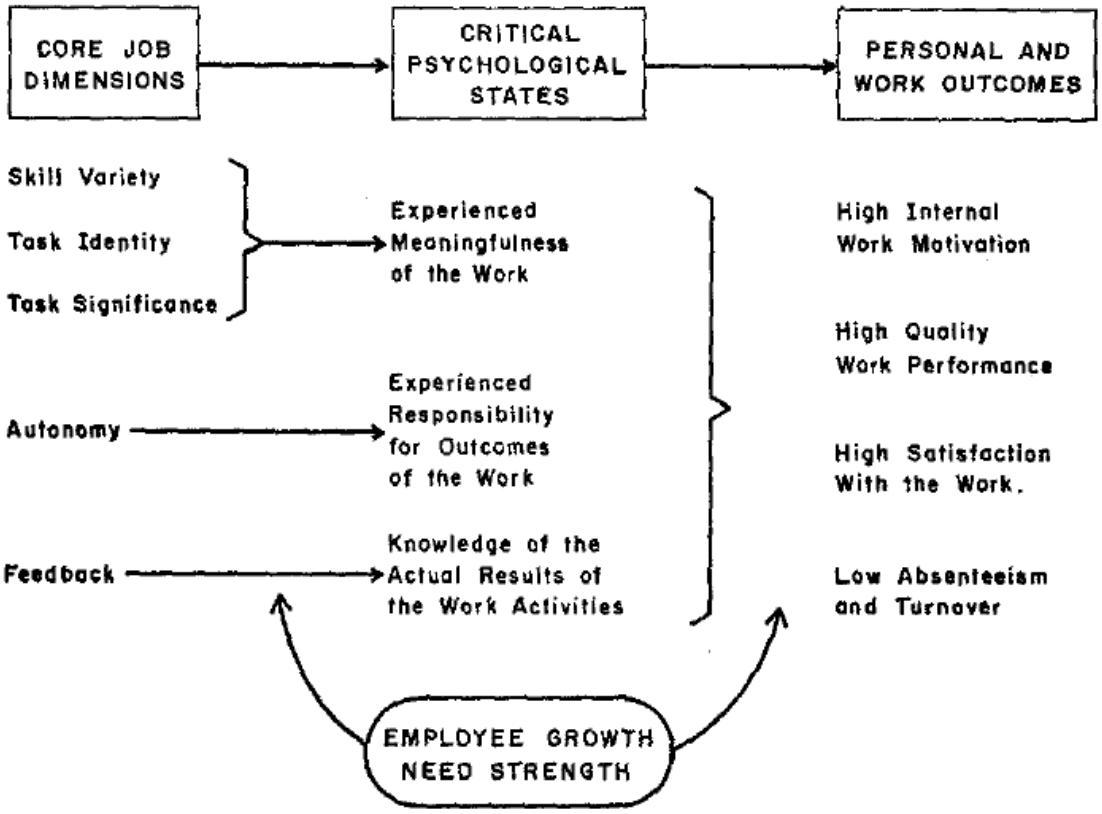


Fonte: Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p.59).

Na mesma linha de estudos que exploram a relação entre a organização do trabalho e a motivação para o trabalho como fato gerador de sentido para o trabalhador, o modelo de Hackman e Oldham (1976) pretende explicar como as características dos empregos e as características dos sujeitos interagem para determinar quando um trabalho levará a resultados positivos motivacionais, de satisfação pessoal e de performance.

O esquema gráfico do modelo é apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de características do emprego



Fonte: Hackman e Oldham (1976, p.256)

Cinco dimensões principais do trabalho conduzem a três estados psicológicos que geram resultados pessoais e profissionais do trabalhador. Os vínculos entre as dimensões centrais do trabalho e os estados psicológicos, e entre estes e os resultados, são pautados pela maior ou menor necessidade de crescimento do sujeito.

Das cinco características dos trabalhos mostrados na Figura 3 como causadoras dos estados psicológicos, três delas contribuem para o sentido do trabalho: Variedade das habilidades, Identificação com a tarefa e Importância da tarefa; uma contribui para a responsabilidade: Autonomia; e uma outra contribui para o conhecimento dos resultados: *Feedback*.

6.2.3 A experiência de sentido psicológico do trabalho

Três dimensões principais do trabalho se somam para determinar o sentido psicológico do trabalho.

a) Variedade de habilidades: grau de exigência do uso de diferentes habilidade e talentos para a realização do trabalho. Quando uma tarefa desafia o sujeito e exige a

ampliação de suas habilidades, essa tarefa quase sempre é experimentada como altamente significativa e com sentido, mesmo que não seja de grande importância;

b) Identificação com a tarefa: grau em que se exige que o trabalho seja feito do começo ao fim e com resultado visível. A montagem de uma peça por inteira será assumida como mais significativa do que seria a montagem de apenas uma pequena parte dela;

c) Importância da tarefa: grau do impacto da tarefa na vida ou no trabalho de outras pessoas, seja na organização ou no ambiente social. A importância percebida do resultado do trabalho no bem-estar de outras pessoas, aumenta significativamente para o sujeito o sentido do seu trabalho.

6.2.4 A experiência da responsabilidade pelos resultados do trabalho

Uma dimensão do trabalho está diretamente ligada a experiência de responsabilidade pelos resultados obtidos.

a) Autonomia: grau de liberdade, independência e discrição que o sujeito tem para realizar o trabalho.

Desde que os resultados dependerão muito mais das iniciativas e decisões do próprio indivíduo e muito menos das instruções do chefe, o sujeito se imbuirá de forte responsabilidade pessoal pelo sucesso e fracasso obtidos, gerando elevado sentido no trabalho realizado.

6.2.5 A experiência da evolução da performance

a) *Feedback*: grau em que o sujeito obtém informações diretas e claras sobre a eficácia da sua performance.

Conhecer o resultado positivo do seu trabalho reforça internamente o sujeito a se desempenhar cada vez melhor obtendo maior sentido no trabalho.

O sujeito experimentará maior ou menor sentido no trabalho dependendo do grau em que este trabalho é importante, útil e valioso (HACKMAN; OLDHAM, 1976).

7 APOSENTADORIA

Desde sua idealização até os dias de hoje, a aposentadoria tem passado por grandes e significativas mudanças tanto legais, como conceituais.

A seguir, pretendo apresentar sinteticamente uma revisão de conceitos que fazem parte de alguns dos principais estudos e das teorias desenvolvidas sobre a aposentadoria.

A aposentadoria, como tal, é um assunto muito amplo que tem se prestado à análise desde diferentes pontos de observação, social, psicológico, biológico e legal. Assim, encontramos estudos acadêmicos que se preocupam com o impacto social da aposentadoria, outros abordam o impacto no comportamento do sujeito antes e depois da aposentadoria, outros ainda o impacto na saúde, e finalmente o impacto no erário público pela necessidade crescente de sustentar uma massa de aposentados cada vez maior, gerada pela longevidade e pelo envelhecimento generalizado da população mundial. O presente trabalho focaliza o impacto da aposentadoria no sujeito. Segundo o Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa (2009), literalmente *aposentadoria* significa "hospedar-se em aposento, pôr de parte, de lado; deixar de usar" e tem diferentes correlativos e interpretações em inglês, francês, alemão e espanhol:

a) Inglês: *Retirement* – retirada;
b) Francês: *retraité* – reformado/retirado;
c) Alemão: *Ruhestand – Ruhe*: paz; stand: estado. Estado de paz;
d) Espanhol: *Jubilarse* - Júbilo – alegria, felicidade.

Como um evento de massa, a aposentadoria foi criada no final do século XIX. Se institucionalizou como tal depois da Segunda Guerra Mundial e representa uma mudança muito importante nos padrões de curso de vida nos últimos 200 anos. A aposentadoria, como uma etapa significativa e diferente na vida dos sujeitos, só foi generalizada após governo, empresa e sistemas previdenciários se tornarem comuns, assim como a definição clara das idades de aposentadoria (SARGENT et al, 2012).

Foi idealizada em 1881, pelo chanceler alemão Otto Bismark (1815-1898) – "*Bismarckian model*", porque os poucos operários que chegavam aos 60 anos depois de uma vida de trabalho se encontravam em condições de saúde precárias. A expectativa de vida na Alemanha naquela época era de 46 anos. Não fazia sentido manter sujeitos com mais de 60 anos trabalhando de forma improdutiva e pagando um salário integral. Era preferível que ficassem *Ruhestand*: num estado de paz, nos seus aposentos pagando para eles um montante muito menor do salário em atividade, valor que, para a grande maioria de aposentados seria pago por um

tempo muito curto em função também da curta expectativa de vida, o que era economicamente sensato.

Hoje, 139 anos depois, continuamos usando o mesmo conceito do século XIX e tomando as mesmas medidas que eram tomadas naquela época, praticamente na mesma faixa etária da população, porém, com a grande diferença, marcada pelo fato de que quem se aposenta hoje aos 60/65 anos pode esperar por mais 20 anos de vida ativa e saudável, o que, como já visto, configura uma nova fase de vida que foi batizada de fase adulta II (KALACHE, 2017a; SARGENT et al., 2012; BATESON, 2010).

Esta fase, que ocorre entre os 60 e 75 anos de idade, tem se tornando uma nova situação no transcurso da vida: uma volta à cena, um próximo capítulo, um segundo ato na idade adulta ocorrendo normalmente após o chamado "trabalho de carreira" (*Career job*) que é a ocupação a que o sujeito se dedicou por pelo menos 10 anos e durante 1600 horas/ano e antes das doenças associadas à velhice. (QUINN, 2010; MOEN & LAM, 2015).

Segundo Schlossberg (2004), a aposentadoria é uma transição. Uma transição que força o sujeito a abandonar o passado e repensar uma nova etapa de vida respondendo perguntas que imaginava já ter respondido muito tempo atrás: quem sou? Qual o meu valor? O que faço com meu tempo? O que esperar do que o futuro me traz? Para a autora a aposentadoria é uma experiência única, talvez a primeira em que o sujeito tem escolhas sobre seu tempo e espaço, sendo sinônimo de liberdade para uns e de ansiedade para outros, e que inesperadamente transforma nossos relacionamentos com colegas, amigos, vizinhos e cônjuges.

Schlossberg (1981) segue a direção de Weiss (1976) quando afirma que a aposentadoria é uma transição e não uma crise, uma vez que crise é um evento aflitivo e de duração limitada, finalizado pelo retorno à situação pré-existente, enquanto na transição o sujeito passa por mudanças relacionais e o retorno é para um estado diferente ao pré-existente com uma nova organização de vida estável.

A aposentadoria é uma das maiores transições da idade adulta, sendo uma fase significativa e marcante na vida de todo trabalhador, principalmente para quem passou os últimos anos de trajetória profissional dedicando entre 12 e 14 horas ao trabalho no comando de uma organização (KIM & MOEN, 2002; WANG; HENKENS; SOLINGEN, 2011).

Considerada uma transição, a aposentadoria pode ser uma fonte de novas oportunidades com o desenvolvimento de novas habilidades e competências, hobbies e atividades de lazer, assim como desajustes e adversidades.

Em nítido contraste com seus antepassados do século XIX, na década de 1970, os homens passaram por uma grande transição ao deixar um período integral de trabalho

remunerado para se beneficiar da aposentadoria (MOEN, 1996), vindo a se tornar um dos principais estágios dentro de um curso de vida padronizado: infância, educação, trabalho, formação de família, aposentadoria, declínio e morte.

Porém, nos últimos 40 anos, vem ocorrendo uma despadronização gradual deste curso de vida, com a idade cronológica perdendo seu poder preditivo para estimar as atividades dos sujeitos. A nova realidade mostra que muitos sujeitos escolhem uma segunda ou terceira carreira acima dos 55 anos de idade que, inclusive, pode envolver uma mudança de ocupação, uma "recarreira" (SARGENT, et al., 2012, p.8).

Nessa perspectiva, ocorre uma crescente separação do conceito de aposentadoria do conceito de velhice. Nos primórdios, a aposentadoria se justificava na ideia de que trabalhadores velhos eram inadequados para o trabalho, porém, hoje em dia, significa principalmente abrir mão de um emprego e não um movimento para a velhice (ATCHLEY 1982).

Feldman e Beehr (2010) argumentam que embora a decisão para aposentadoria seja dicotômica, isto é, aposenta ou não, ela decorre de um processo, no qual tanto faz se a avaliação de se aposentar é tomada de maneira cognitiva ou afetiva, assim como também tanto faz se as avaliações são feitas no geral ou no concreto, a realidade é que os sujeitos vão pesar os prós e os contras de sua situação atual de vida versus o "futuro" imaginado na aposentadoria. A quantidade de pensamento orientado ao passado, ao presente e ao futuro vai variar conforme a avaliação vai sendo elaborada. No primeiro estágio, o sujeito é orientado ao futuro imaginado quais relações e atividades vão substituir as que o seu trabalho oferece no momento. Na fase seguinte, é orientado ao passado e avalia sua disposição, ou não, em deixar empregos ou ocupações de longa data. No último estágio do processo de tomada de decisão, o sujeito considera, orientado ao presente, que planos concretos de aposentadoria ele deve colocar em ação no presente.

Nesta ótica, Wang e Shultz (2010) realizaram uma revisão de 374 pesquisas e livros publicados sobre aposentadoria, entre 1986 e 2010, e afirmam que neste período as pesquisas realizadas abordaram o entendimento do processo de aposentadoria sob quatro conceituações diferentes: aposentadoria como Tomada de Decisão, aposentadoria como *Processo de Ajuste*, aposentadoria como *Estágio de Desenvolvimento de Carreira* e aposentadoria como *Parte da Gestão de Recursos Humanos*.

Conceituar o processo de aposentadoria como *Tomada de Decisão* enfatiza a aposentadoria como um processo no qual o sujeito toma a decisão de aposentar-se avaliando informações que ele possui: recursos financeiros, imagem e papel social, satisfação com o

trabalho e comprometimento e expectativas com a organização. O sujeito avalia e pesa estes fatores antes de decidir.

Conceituar o processo de aposentadoria como *Processo de Ajuste* tem a ver com os mecanismos complexos da aposentadoria como processo longitudinal, incorporando tanto o processo de transição, de trabalhador para aposentado, como a trajetória de vida na aposentadoria.

Aposentadoria como *Estágio de Desenvolvimento de Carreira* não vê a aposentadoria como uma saída da carreira, reconhecendo o potencial contínuo de desenvolvimento de carreira na vida de aposentadoria dos sujeitos.

Aposentadoria como *Parte da Gestão de Recursos Humanos* enfatiza o valor de realizar a gestão da aposentadoria com a finalidade das empresas de aumentar a previsibilidade do comportamento dos seus empregados para ajudar as organizações a atingir seus objetivos.

Wang, Henkens e Solingen (2011) aprofundaram o estudo do processo de aposentadoria como *Processo de Ajuste* e, nesse trabalho, argumentaram que os marcos teóricos mais frequentemente associados a esta conceitualização foram: a teoria do papel, a teoria da continuidade, a teoria de estágios, a perspectiva de curso de vida e a perspectiva de recursos.

A teoria do papel enfatiza a importância da transição do papel de trabalhador para o papel de aposentado.

Os teóricos da teoria do papel argumentam que sua perda, na transição para a aposentadoria, pode causar ansiedade e depressão resultando num sentimento de baixa autoestima e mal-estar.

Deps (1994) também argumenta que o papel ocupacional terá importância na adaptação do sujeito à aposentadoria. Se o papel ocupacional não foi importante para o sujeito, a aposentadoria não será considerada um evento crítico. Por outro lado, se o papel for muito importante, a aposentadoria será vista como uma ameaça. Neste último caso, o sujeito deve encontrar substitutos equivalentes.

A *Teoria da Continuidade* propõe que os idosos geralmente tentam manter as mesmas atividades, comportamentos e relacionamentos que mantiveram em seus primeiros anos de vida, adaptando estratégias conectadas às suas experiências passadas. A aposentadoria é geralmente vista como tudo ou nada e, de fato, muitas políticas atuais de aposentadoria refletem essa visão. No entanto, a aposentadoria pode ser gradual ou parcial, em vez de repentina ou completa (ATCHLEY, 1979 apud ACHLEY, 1982).

Com relação à teoria dos estágios, Atchley (1976) argumentou que a progressão típica do ajuste à aposentadoria contém cinco estágios: 1) lua de mel: caracterizada como um período

eufórico no qual os aposentados apreciam sua nova liberdade de tempo e espaço; 2) desencantamento: reflete a decepção emocional à medida que os sujeitos enfrentam a realidade da vida cotidiana na aposentadoria; 3) reorientação: refere-se ao desenvolvimento de uma visão realista das oportunidades e restrições sociais e econômicas da aposentadoria; 4) estabilidade: ocorre quando os sujeitos alcançam certa acomodação e adaptação à aposentadoria; e 5) término: denota a eventual perda de independência devido a doença e incapacidade.

Wang, Henkens e Solingen (2011) argumentam que há uma considerável continuidade da identidade e de autoconceito ao longo da transição para a aposentadoria que contribui para o ajuste do sujeito a ela, mudando o foco de um processo disruptivo para o que seria uma oportunidade de manter o padrão de sociabilidade e de estilo de vida.

Baseados na teoria dos estágios, Wang, Henkens e Solingen (2011) reafirmam que a saída do mundo do trabalho é uma transição que não necessariamente deve ser abrupta, podendo ocorrer de forma gradual com entradas e saídas em trabalhos intermediários ou temporários que os autores chamam de "emprego ponte" (*bridge employment*), termo originariamente introduzido por Ruhm (1990) para caracterizar qualquer trabalho remunerado na aposentadoria.

Deve-se destacar que o emprego ponte acontece após o trabalho de carreira de tempo integral e antes da retirada definitiva do mundo do trabalho (KIM; FELDMAN, 2000).

Na literatura internacional, é muito comum a menção ao *bridge employment* em tempo parcial ou com condições de flexibilidade. No Brasil, no entanto, não é comum a oferta de empregos em tempo parcial. Não obstante, pela nova lei trabalhista, sancionada no dia 13 de julho de 2017 pelo presidente Jair Bolsonaro, o trabalhador poderá ser pago por período trabalhado, recebendo pelas horas ou diária o que abre uma oportunidade para o trabalho em regime de tempo parcial. O que tem se tornado comum, principalmente entre os executivos na aposentadoria, é o trabalho como Pessoa Jurídica (PJ) o que proporciona a possibilidade de autonomia e flexibilidade desejadas.

A perspectiva do curso de vida traz, como princípio, o sujeito como agente de si, que faz planos, escolhas e assume ações dentro das oportunidades e restrições de seu mundo social que é modelado pelo sua história pessoal e circunstâncias sociais, e enfatiza que as experiências numa esfera da vida influenciam e são influenciadas por experiências em outras esferas da vida.

Finalmente, a perspectiva dos recursos, definida como a capacidade total que um sujeito tem para preencher todas as necessidades. Recursos físicos, cognitivos, motivacionais, financeiros, sociais e emocionais (WANG; HENKENS; SOLINGEN, 2011).

Conduzida como uma transição, a aposentadoria pode ser uma fonte de novas oportunidades com o desenvolvimento de novas habilidades e competências, hobbies e

atividades de lazer, superando desajustes e adversidades, uma vez que assumir a condição de aposentado de forma brusca e inesperada potencializa o desenvolvimento de problemas na readequação social com consequências significativas na vida pessoal do aposentado (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

A aposentadoria gera questionamentos do novo lugar do sujeito na sociedade porque o retira do sistema de produção, tirando-o de cena e o desinveste de seu papel profissional, provocando uma reestruturação forçada de sua identidade pessoal (SANTOS, 1990).

No caso dos executivos participantes desta pesquisa, junto com o afastamento da posição de liderança a aposentadoria, provoca não somente uma nova organização de tempo (agenda) e espaço (*locus*), como também a perda das referências investidas pelos sujeitos no dia a dia das organizações, poder, reconhecimento e identidade profissional, perdendo assim o executivo aposentado o seus status e valor no seu grupo social gerando sentimentos de crescente irrelevância (MARRA, 2013; SARGENT et al, 2012).

> El retiro tiende a verse como un periodo pasivo. La opinión pública exagera la inactividad de los viejos. Para muchas personas la fecha de la jubilación coincide con el momento de dar vuelta a la llave que abre la puerta de una habitación vacía, que es en realidad, la sala de espera de la muerte[4] (FORTEZA, 1990, p.106).

Ocorrem duas perspectivas contrastantes de olhar a aposentadoria na contemporaneidade, uma marcada pelo consumo: lazer, prazer, experiências e uso de bens, conhecimentos e serviços, além de educação, e outra marcada pela produção: envolvimento em atividades baseadas no mercado trabalhando por remuneração e atividades socialmente produtivas que contribuem para o bem-estar da sociedade, como a prestação de serviços voluntários. Cada uma destas construções alternativas de aposentadoria fornece informações diferentes sobre as formas e tipos de identidades do aposentado. Aqueles que continuam trabalhando na aposentadoria fazem isso para manter a identidade profissional que tinham antes da aposentadoria e ao mesmo tempo se distanciar das identidades de aposentados baseadas no lazer. Assim, eles garantem para si mesmos uma identidade de aposentadoria ativa e positiva, retendo poder e status aos seus próprios olhos e não acabando na vala comum da inatividade, perdendo o capital social, humano e cultural acumulado durante os anos de trabalho (SARGENT et al., 2012).

---

[4] A aposentadoria tende a ver-se como um período passivo. A opinião pública exagera a inatividade dos velhos. Para muitas pessoas a data da aposentadoria coincide com o momento de virar a chave que abre a porta para um aposento vazio, que é na realidade a sala de espera para a morte. (Tradução minha)

Continuar trabalhando é resistir ao envelhecimento e combater a invisibilidade (SENNET, 2006).

Ficar excluído do lugar da produção terá um impacto significativo na identidade do sujeito. Porque, nesta hora, atreladas à aposentadoria, surgem as ideias de velhice e morte, e a ideia de velhice na sociedade moderna que cultua a juventude, representa uma perda de prestigio (SANTOS, 1990).

A aposentadoria é predominantemente percebida por aquilo que os sujeitos não estão fazendo – o não trabalho – que é a única dimensão que resta ao aposentado (SARGENT et al., 2012, SANTOS, 1990).

A crise de identidade pessoal relaciona-se à mudança de papéis do sujeito na sociedade, que de provedor se transforma em consumidor com restrições econômicas de consumo e a ambiguidade gerada pela forma como a sociedade trata o sujeito, que por um lado lhe outorga um benefício e, por outro, trata-o como alguém improdutivo. Já a crise ocupacional relaciona-se com a perda do sobrenome corporativo que o sujeito usou durante anos (DEBETIR, 2011).

O trabalho é vital como marco de referência para a organização da vida pessoal e social proporcionando relações pessoais e proporcionando os meios para que o sujeito possa cumprir com todos os outros papéis sociais que se espera dele.

A aposentadoria é apontada como uma ruptura com o mundo do trabalho e como sinônimo de descarte. A perda do vínculo com a atividade na empresa e a dúvida do que fazer com parte do seu tempo livre contribuem para que muitos sujeitos não consigam separar a razão de viver da razão de trabalhar (AMARILHO, 2005).

Continuar trabalhando fornece um sentimento de propósito. A aposentadoria em tempo integral pode tirar esse sentimento positivo, principalmente para o grupo de executivos que não vê que o trabalho possa ser substituído por outras atividades. Para esse grupo, o trabalho representa um estilo de vida, e não imaginam nenhuma outra alternativa. Por esse motivo, resistem ferozmente à aposentadoria, principalmente aqueles provenientes de altos cargos de liderança. (KLOEP; HENDRY, 2006).

> Quanto maior a satisfação do sujeito com o trabalho e com o grupo, maiores as dificuldades encontradas no desligamento da atividade laborativa e maiores as possibilidades de continuar numa atividade de trabalho. Esta etapa do desenvolvimento humano é uma etapa extremamente difícil de ser absorvida pelo sujeito pela falta de uma adequada preparação psicológica, social e econômica para enfrentar e superar esta fase (AMARILHO, 2005, p.56).

Poucos sujeitos planejam a aposentadoria ou participam de programas de pré-aposentadoria. Quem o faz, tem postura e expectativas mais positivas que aqueles que não o fizeram. Planejar o abandono da vida corporativa para presidentes de empresas e executivos de sucesso e do topo das organizações é muito difícil. Perder seu status, o sobrenome corporativo, e principalmente o poder é uma situação dura de enfrentar, porque os leva a encarar a própria mortalidade (AMARILHO, 2005).

A forma de viver a aposentadoria estará diretamente relacionada pela história do sujeito, de suas relações sociais, assim como da maior ou menor capacidade e lidar com perdas e de se adaptar (DEBETIR, 2011).

Carreira não termina com a aposentadoria. Evidentemente, ela representa o rompimento de vínculos, a mudança de hábitos e a interrupção de atividades que se apresentam como imposições de ordem pessoal e social, não obstante, devem ocorrer adaptações a uma nova ordem psicossocial com a inclusão do sujeito em novos grupos sociais (ZANELLI, 2000).

Um novo olhar sobre a aposentadoria combina uma compreensão mais sutil dos significados contemporâneos em que ela perde seu caráter de estágio de vida diferente. Assim, além das associações tradicionais que se fazem de que a aposentadoria seria um período de liberdade para escolher como alguém gasta seu tempo e um período para a busca de lazer, a reinvenção da aposentadoria também está associada a sujeitos que desejam dar uma contribuição significativa à sociedade, para abraçar um período de retribuição, o que pode ocorrer através do que nos Estados Unidos é chamado de *encore career* (SARGENT et al., 2012).

7.1 TRABALHO NA APOSENTADORIA

França et al. (2013) desenvolveram uma revisão de pesquisas conduzidas nos últimos 20 anos, principalmente no âmbito internacional, que procuram identificar os diversos preditores empíricos envolvidos na decisão de aposentar-se, de continuar trabalhando ou de envolver-se em um emprego ponte.

Como primeira conclusão, França et al. (2013) argumentam que os estudos enfatizam a multideterminação do fenômeno aposentadoria. Consequentemente, há uma diversidade de classes de variáveis que atuam na decisão pela aposentadoria. Em segundo lugar, os autores argumentam que os estudos apresentados evidenciam que, enfrentada a aposentadoria, o sujeito pode optar por se aposentar em definitivo ou procurar uma nova atividade com um grau de flexibilidade.

No que diz respeito a preditores favoráveis à decisão de continuar trabalhando, tanto permanecendo na organização ou numa experiência de emprego ponte, os autores salientam: sentido e importância do trabalho, a percepção de autonomia e flexibilidade, rejeição de aposentadoria e comprometimento com o trabalho. Preditores que evidenciariam a decisão de abandonar o mundo do trabalho: altos níveis de estresse, necessidade de cuidar de alguém, empreender num trabalho voluntário e relacionamento pobre no trabalho.

A partir do estudo de França et al. (2013) foi elaborado o Quadro 3 com os seis preditores mais relevantes.

Quadro 3 - Preditores para a decisão de aposentadoria

	PESQUISAS													
FATORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Autoeficácia						x								1
Características/Rotina do trabalho		x				x		x				x	x	5
Condições de trabalho flexível					x	x					x	x	x	5
Controle do Trabalho												x	x	2
Estado civil	x			x										2
Estresse no Trabalho/ Cansado de Trabalhar			x				x							2
Expectativa de trabalhar na aposentadoria			x											1
Genero													x	1
Idade / Expectativa subjetiva de vida			x	x			x	x	x				x	6
Necessidade de cuidar de alguém			x											1
Nível de educação				x			x						x	3
Ocupar o tempo		x												1
Orientação prévia para Aposentadoria	x			x										2
Percepção de Saúde	x			x	x		x						x	5
Planejamento Financeiro/Finanças	x	x		x	x		x	x		x				7
Rejeição da aposentadoria								x						1
Relacionamento no trabalho														0
Relações Familiares		x		x			x							3
Satisfação pessoal	x									x				2
Satisfação/Motivação/ Comprometimento com o trabalho	x			x	x		x						x	5
Segurança do Plano de Previdência						x		x						2
Status na Organização /Social	x									x				2

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos seis fatores mais destacados observados no Quadro 3 “Características/Rotina do trabalho”, “Condições de Trabalho Flexível” e “Satisfação/Motivação/Comprometimento com o Trabalho” são fatores diretamente relacionados com a decisão de continuidade de trabalho na aposentadoria. Já “Idade”, “Percepção de Saúde” e “Finanças” são fatores determinantes mais para parar do que para continuar trabalhando.

Muitos trabalhadores aposentados desejam continuar participando do mercado de trabalho de alguma forma, porém, não se encontra muita pesquisa que avalie os motivos não econômicos que levam aos trabalhadores a tomar esta atitude. Os fatores que mais influenciam a decisão de dar continuidade ao trabalho na aposentadoria são:

a) os trabalhadores mais velhos precisam manter rotinas diárias. Particularmente depois de participar de uma ocupação emocionalmente envolvente ou de ritmo acelerado, achando difícil se adaptar numa situação desestruturada;
b) os trabalhadores mais velhos tentam sustentar a estrutura em suas vidas diárias, participando das atividades que mais valorizam;
c) sujeitos com alta identificação de carreira provavelmente buscarão continuidade por alguma forma de envolvimento no trabalho;
d) os sujeitos precisam manter níveis de contato social satisfatório na velhice que sejam aproximadamente comparáveis aos seus níveis anteriores.

Segundo Kim e Feldman (2000), as hipóteses preditoras para a continuidade de trabalho em trabalhos temporários na aposentadoria relacionadas a três fatores:

a) diferenças individuais (saúde e idade),
b) fatores de trabalho (tempo de casa, salário, possuir previdência privada e preparação para a aposentadoria) e,
c) situação familiar (estado civil, situação de trabalho do(a) cônjuge, apoio financeiro a filhos, satisfação com a vida).

Mor-Barak (1995) conduziu uma pesquisa baseada na Escala do Significado do Trabalho (MWS) que examina as implicações da nova teoria das necessidades humanas de Aldefer (1969) e da teoria do desenvolvimento humano de Erikson (1976) no significado do trabalho para adultos mais velhos.

Este estudo propõe uma fundamentação teórica do significado do trabalho para adultos velhos composto de quatro dimensões: Social, Pessoal, Financeiro e Generativo subjacentes aos itens da Escala do Significado do Trabalho (MWS).

Fasbender et al. (2015) afirmam que, embora muitos pesquisadores identifiquem diversos preditores para a decisão de aposentar-se como, por exemplo, demográficas, psicológicos, familiares, previdenciários etc., pouco se conhece sobre o papel que o significado do trabalho tem na tomada de decisão de trabalhar na aposentadoria. Os autores conceitualizam o trabalho na aposentadoria como um construto multifacetado, um estágio de desenvolvimento de carreira tardia (*late career*) que, muito mais do que uma solução de suporte econômico, é um elemento chave que envolve importantes questões psicológicas e sociais.

Com base no trabalho de Mor-Barak (1995) e nas teorias identitária, e apoiados nas premissas de que o papel do significado do trabalho na aposentadoria constitui um importante motivador para trabalhadores na idade adulta e que o significado do trabalho funciona como um princípio orientador para a tomada de decisão profissional e comportamental com relação

às necessidades e valores pessoais, Fasbender et al. (2015) conduziram uma pesquisa quantitativa com 2.149 aposentados, com idades variando entre 60 e 70 anos, com o objetivo de entender os fatores que conduzem à decisão de trabalhar na aposentadoria, investigando a relevância dos quatro fatores anteriormente mencionados no papel do significado do trabalho na aposentadoria.

As quatro hipóteses propostas e avaliadas pela pesquisa de Fasbender et al. (2015) são:

a) **Hipótese 1: Social –** O significado social do trabalho implica a necessidade de aceitação e reafirma o sentimento de pertencer, de fazer parte de um grupo tanto seja de colegas, família e amigos ou a uma organização que é central para a identidade e o papel percebido na sociedade. O envelhecimento e a aposentadoria são duas situações que geralmente implicam solidão e perda de recursos sociais. Neste caso, o trabalho é uma porta para o engajamento social. Por tanto o significado social parece ser altamente relevante para continuar trabalhando na aposentadoria;
b) **Hipótese 2: Pessoal –** O significado pessoal do trabalho implica a necessidade de desenvolver tarefas significativas, enfrentar desafios, novas aprendizagens e ter o sentimento de utilidade. Especificamente, perceber tarefas de trabalho como significativas e satisfatórias permite um emprego mais produtivo. Tarefas significativas e com sentido promovem motivação intrínseca, fazendo com que o sujeito se engaje criativa e produtivamente em seu entorno. Portanto, o significado pessoal do trabalho fortalece a identidade de papel no trabalho, dá suporte a resultados profissionais positivos e parece ser altamente relevante para continuar trabalhando na aposentadoria;
c) **Hipótese 3: Financeiro –** O significado financeiro do trabalho implica a necessidade de sobrevivência, especificamente ganhar dinheiro e ter segurança material. Uma renda extra somada à remuneração correspondente ao benefício previdenciário seria um fator motivacional, portanto, o significado financeiro do trabalho parece ser altamente relevante para continuar trabalhando na aposentadoria;
d) **Hipótese 4: Generativo –** O significado generativo do trabalho implica a necessidade de ensinar e compartilhar conhecimento e habilidades com gerações mais jovens e contribuir com a sociedade como um todo. A generatividade parece capturar um elevado nível de integração do significado do trabalho refletindo o propósito percebido de existir por meio do trabalho. Assumir a responsabilidade para além da esfera pessoal é um motivo significativo, portanto, o significado

generativo do trabalho parece ser altamente relevante para continuar trabalhando na aposentadoria.

Como resultado da pesquisa, dentre os aposentados investigados, os homens com maior número de filhos e melhor percepção subjetiva de saúde se encontravam mais propensos a se engajar em trabalho na aposentadoria. Já aqueles que tinham mais anos de aposentados e relatavam melhores condições econômicas tinham menores chances de se engajar em trabalho na aposentadoria.

Com relação às hipóteses propostas, o resultado apontou os significados social e pessoal do trabalho como sendo os mais relevantes para a decisão de desenvolver trabalhos na aposentadoria. Segundo os autores, de forma consistente com as teorias da continuidade de Atchley (1989) e as teorias do papel de Ashforth (2001) os resultados enfatizaram a importância da identidade do papel profissional para os aposentados. Dependendo do conteúdo específico da identidade do papel, os aposentados se encontravam mais ou menos propensos a se engajar em trabalhos na aposentadoria.

No caso do fator financeiro os resultados não corroboram as principais previsões sobre o efeito do significado financeiro do trabalho no emprego pós-aposentadoria. Nesse aspecto, é relevante a percepção subjetiva financeira para a tomada de decisão, parecendo, segundo os autores, ser o fator financeiro um fator higiênico na tomada de decisão.

Aqueles aposentados com uma baixa percepção financeira subjetiva se encontram mais propensos a continuar trabalhando do que aqueles que têm uma alta percepção financeira subjetiva.

Surpreendentemente, a pesquisa revelou que os aposentados que mais apoiavam o significado generativo do trabalho estavam menos propensos a se engajar em trabalho na aposentadoria. Segundo os autores, esses resultados contradizem pesquisas anteriores de que o significado generativo do trabalho era relevante para continuar com atividades voluntárias e remuneradas na aposentadoria, o que os pesquisadores atribuem ao fato de diferente conceitualização das variáveis examinadas. Pesquisas anteriores investigaram sujeitos que se encontravam trabalhando e que declaravam ter intenções futuras de trabalhar na aposentadoria desenvolvendo atividades generativas, enquanto o trabalho de Fasbender et al. (2015) investigou os motivos reais pelos quais sujeitos efetivamente aposentados no momento das entrevistas decidiram voltar a trabalhar.

7.2 *ENCORE CAREER*

"*A society grows great when old people*
plant trees under whose shade they
will never sit"
(Provérbio grego)

Tomada do idioma francês cuja tradução para o português é "novamente", *encore*, em inglês, significa "bis", que é o apelo feito por uma audiência de espectadores a artistas para que repitam um número ou um trecho do espetáculo que acabam de apresentar. O termo "Encore Career", foi popularizado por Marc Freedman no ano de 2007. Marc Freedman é autor dos livros: *Encore: Finding work that matters in the second half of life* e *How to live forever: The enduring power of connecting the generations* fundador e CEO da Encore.org. O termo é usado para descrever o trabalho na aposentadoria e foi cunhado por Freedman quando a geração *Baby Boomer* começou a se aposentar. Nos Estados Unidos, foram batizados de *Baby Boomers* todos os sujeitos nascidos entre 1945 e 1960, logo depois da Segunda Guerra Mundial. Após esse período, os combatentes americanos voltaram para casa e houve então uma explosão populacional (explosão de bebês), que deu origem a esse famoso nome.

> Em 2006, o primeiro dos quase 76 milhões de boomers completou sessenta anos; todos os dias outros 8.000 se juntam a ele. A onda aumentará nos anos 2020, quando os *boomers* mais jovens atingirem os sessenta anos. (FREEDMAN, 2007, p.70).

Encore Career não é uma carreira qualquer. Quem desenvolve uma *encore career* é porque quer usar sua experiência profissional e suas habilidades na aposentadoria para construir um mundo melhor, contribuindo socialmente com seu trabalho em setores como saúde, educação, governo, terceiro setor, ajuda humanitária, serviço social etc., mas não como trabalho voluntário, e sim como trabalho remunerado. Portanto, a *encore career* se desenvolve em trabalhos que combinam renda, propósito/significado e impacto social.

A generatividade é uma fase que acontece depois da meia-idade, quando a carreira já está concretizada, e representa um desejo do sujeito de contribuir com a melhora da comunidade através da orientação das gerações mais jovens (VAILLANT, 2002). Quem se dedica à melhora das comunidades como trabalho generativo se torna mais saudável e feliz, conclui o autor.

Certamente, não é uma novidade que os sujeitos procurem significado no seu trabalho, mas a realidade é que milhões de *Baby Boomers* querem manter-se ativos no mercado de trabalho comunitário, e, embora existam muitas razões para continuar trabalhando até uma idade mais avançada, a principal é de caráter pessoal, é como um chamamento interno que pede

desde a simplicidade de uma mudança de ritmo até a complexidade de mudar o mundo (FREEDMAN, 2007).

Atualmente, *encore career* tem se tornado muito popular nos Estados Unidos e não é mais um termo que se aplique exclusivamente a *Baby Boomers* em trabalhos comunitários remunerados, e pode ser usada para qualquer carreira na aposentadoria. É interessante também salientar que a palavra "encore" é usada para apontar qualquer atividade que ocorra imediatamente após outra atividade que fora desenvolvida com sucesso. Pesquisa realizada pela *MetLife Foundation*, nos Estados Unidos em 2011, concluiu que dos 100 milhões de americanos com idades entre 44 e 70 anos na época, 9 milhões já estavam em *encore careers* e 31 milhões tinham interesse em se desenvolver em *encore careers* (METLIFE REPORT, 2011).

Nos perguntamos se o Brasil estaria preparado para desenvolver a *encore career* como continuidade de carreira para executivos aposentados. Há que se levar em conta que nos Estados Unidos há uma certa dívida dos seus cidadãos com os *Baby Boomers*, aos quais é atribuída a grandeza de consolidar a "América" como a potência em que se transformara depois da segunda grande guerra e que é uma sociedade que, em geral, tem um elevado sentido comunitário. Mas nada impede que se comece a pensar na possibilidade de desenvolvimento de *encore careers* para ex-executivos brasileiros aposentados porque, como diz Bateson (2010), estamos navegando em águas nunca antes navegadas e faz sentido criar novas ideias e possibilidades para esta nova corte de sujeitos. Como será visto na discussão desta pesquisa, muitos dos executivos entrevistados têm propósito de colaborar com a sociedade, e alguns exemplos parecem estar surgindo no Brasil. Logo após assumir seu mandato, em 2019, o governador de Minas Gerais, Romeu Zema Neto, contratou uma renomada empresa de *Executive Search* para recrutar executivos, com o objetivo de atuar no Governo do Estado, uma ação tipicamente organizacional e não política. Isto poderia ser um primeiro passo para que *boomers* brasileiros iniciassem sua *encore career*. No futuro, dever-se-ia procurar um nome em português para *Encore Career*, e sendo uma carreira com um claro objetivo social, nos perguntamos se o termo Carreira Generativa poderia descrever essa nova carreira.

8 MÉTODO

No presente trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa como método de investigação, uma vez que, quando o foco de estudo é a experiência de vida dos sujeitos, os métodos qualitativos são os mais adequados para sua condução, porque lidam diretamente com a experiência dos seres humanos.

Será descrito como ocorre a experiência de transição de carreira de ex-CEO's para outras formas de trabalho fora das organizações, buscando compreender como a nova atividade é sentida e significada, e conhecer os fatores motivadores que fazem com que estes ex-executivos queiram se manter ativos no mercado laboral.

Desde que, como mencionado anteriormente, a revisão bibliográfica revelou a carência de pesquisas desenvolvidas sobre o tema aqui tratado, serão investigados tópicos e variáveis sobre os que há pouca ou nenhuma informação, o que é uma particularidade específica da pesquisa qualitativa.

Com este objetivo, tenta-se levantar as principais questões que nos permitam conhecer os sentidos atribuídos por cada um dos entrevistados às suas trajetórias profissionais e de vida, para entender os significados que os sujeitos fazem de suas experiências. A principal ferramenta será o relato através do qual será possível se aprofundar nos conteúdos manifestos e não manifestos dessa experiência e que permitirá colher informações que não são observáveis usando outro tipo de pesquisa.

Neste estudo qualitativo, será adotado como método de coleta de dados a entrevista narrativa autobiográfica, porque ela é um campo em construção, que se edifica enquanto o entrevistado desenvolve a narrativa, de forma que o sujeito recupera os sentidos e as estratégias empregadas por ele, criando uma retrospectiva de significado e atribuindo um senso de identidade profissional e social, que gira em torno dos interesses do narrador conforme sugerido por Ribeiro (2012) e Chase (2005).

Entendemos que, na narrativa, o sujeito traz para si o protagonismo da ação conforme proposto por Parker (2005), sobrepondo uma dimensão não cronológica, constituída por um enredo que lhe dá sentido, a uma dimensão cronológica, isto é, gera uma sequência de episódios, que fazem parte de um contexto cultural e temporal dentro do qual se busca compreender os principais eventos transcorridos.

Pode-se dizer que toda experiência humana pode ser narrada (BARTHES, 1993). Ela está presente no mito, na lenda, na fábula, no conto, na novela e em tantas outras formas de expressão. Sob essa quase infinita diversidade de formas, a narrativa está presente em cada

idade, em cada lugar, em cada sociedade e ela começa com a própria história da humanidade. É internacional, trans-histórica e transcultural. Não respeitando boa ou má literatura, a narrativa está simplesmente ali, como a própria vida.

8.1 PARTICIPANTES

Para o processo de coleta de dados, o primeiro passo foi determinar o critério para seleção dos executivos que fariam parte da pesquisa.

Como critério foram determinados os seguintes pontos: sexo masculino, 60 ou mais anos de idade, ter ocupado como último cargo a posição de CEO/Presidente/Vice-Presidente, encontrar-se fora das organizações, desejo de continuar trabalhando, aposentado e recebendo o benefício da previdência social.

Encontrar ex-CEO's que atendessem ao critério escolhido exigiu várias ações. Em primeiro lugar, verificou-se, na consultoria em que eu atuava, quais dos executivos participantes dos programas de aconselhamento de carreira atenderiam aos pontos do critério predeterminado. Junto com esta providência e graças à posição que eu ocupava na época, como já explicado na introdução deste trabalho, foi possível, através dos contatos desenvolvidos em outras consultorias, pedir para os responsáveis pelas áreas de Transição de Carreira a gentileza de fazer uma seleção semelhante a que tínhamos feito e enviar os perfis selecionados. Com uma lista que, incialmente, tinha dezessete executivos, foram selecionados treze participantes que atendiam aos requisitos e que se dispuseram a participar da pesquisa. Dos quatro participantes restantes, dois foram descartados, porque ainda estavam ligados à organização, um nunca tinha ocupado a posição de CEO/Presidente/Vice-Presidente e, no último momento, o quarto declinou de participar. No Quadro 4, abaixo, são apresentados os perfis dos executivos selecionados.

Quadro 4 – Perfis dos participantes

Participantes	Sexo	Idade	Formação	Empresa	Setor	Est. Civil	Nacionalidade	Filhos
P1	M	63	Eng. Produção	Nacional	Indústria Plásticos	Casado	Brasileira	2
P2	M	74	Eng. Agrônomo	Nacional	Construção Civil	Casado	Brasileira	4
P3	M	67	Eng. Elet./Electr.	Multinacional	Indústria Equip. Telecom	Casado	Brasileira	2
P4	M	68	Médico	Nacional	Farma	Casado	Brasileira	3
P5	M	60	Economista	Multinacional	Indústria Mecânica	Divorciado	Alemã	2
P6	M	67	Biólogo	Multinacional	Bebidas	Casado	Brasileira	0
P7	M	61	Eng. Naval	Multinacional	Ind. Autopeças	Casado	Brasileira	2
P8	M	62	Eng. Mecânico	Multinacional	Eletrodomésticos	Casado	Brasileira	2
P9	M	60	Eng. Civil	Nacional	Geração e Distribução Energia	Casado	Brasileira	2
P10	M	69	Eng. Mecânico	Multinacional	Indústria Mecânica	Casado	Alemã	1
P11	M	66	Eng. Metalurgista	Multinacional	Indústria Química	Casado	Brasileira	2
P12	M	64	Eng. Eletrônico	Multinacional	Ind. Tecnologia	Casado	Brasileira	3
P13	M	63	Eng. Eletricista	Multinacional	Indústria Equip. Telecom	Casado	Brasileira	2
Média		**65**						

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

8.2 COLETA DE DADOS

O contato inicial com os executivos foi feito diretamente, por telefone, explicando o objetivo da entrevista e agendando dia, hora e local para a realização.

Antes de começar a entrevista propriamente dita, o entrevistador apresentou o assunto que o trabalho pretendia estudar, o escopo e a relevância que a participação do entrevistado tinha para o resultado do mesmo.

Conforme expressa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi também enfatizado que o trabalho tinha um objetivo exclusivamente acadêmico e que os sigilo das informações colhidas na entrevista, assim como o anonimato dos participantes estavam garantidos. Posteriormente, o entrevistado leu e assinou o TCLE e se deu início a entrevista.

Onze entrevistas foram conduzidas dentro da própria consultoria onde o executivo desenvolvia seu programa de Transição de Carreira, em sala fechada, respeitando o critério de sigilo e bem-estar dos entrevistados, assim como a garantia de que não ocorressem interrupções. Duas entrevistas foram feitas por telefone. Nesses casos, o TCLE foi enviado por e-mail, e só foi feita a entrevista quando recebido de volta, assinado pelo participante. A duração média das entrevistas foi de 90 minutos.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, inclusive as telefônicas. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas *ipsis verbis*, para posterior interpretação e análise e as gravações foram preservadas.

Todas as entrevistas começaram com a pergunta gerativa-narrativa: “me conta tua história de carreira”, deixando o entrevistado discorrer livremente sobre o assunto. Finalizando

a narrativa, e quando necessário, usando o linguajar do participante, foram feitas perguntas imanentes para esclarecer pontos da narrativa e para entender conceitos pertinentes à pesquisa.

Algumas perguntas exmanentes, descritas a seguir, foram preparadas com antecipação para complementar a narrativa dos entrevistados, caso estes assuntos não surgissem no decorrer da entrevista. Outras perguntas que foram feitas tiveram relação direta com algum ponto que o entrevistado tenha mencionado e que surgiram naturalmente no decorrer da entrevista em função dos assuntos que o entrevistado narrava.

1) O que era carreira para você no início da sua trajetória corporativa?
2) O que é carreira hoje?
3) Você precisa trabalhar para se sustentar?
4) Por que continua trabalhando?
5) Qual o seu propósito de vida no trabalho neste momento?
6) Você tem *deadline* para parar de trabalhar?
7) O que significa para você a palavra "aposentadoria"?

8.3 ANÁLISE DE DADOS

A organização e a análise de conteúdo foi desenvolvia conforme proposto por Bardin (2011), seguindo o esquema: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos Resultados.

Inicialmente, foi realizada uma leitura geral flutuante de cada transcrição de entrevista para conhecimento de conteúdo e organização de dados.

Posteriormente, foi feita uma análise vertical em profundidade de cada entrevista para posteriormente, através de uma análise horizontal, identificar a possível existência de temas comuns que se repetem nas diferentes entrevistas de acordo com as categorias de análise definidas.

Finalmente, os dados obtidos foram comparados e interpretados, à luz da base teórica apresentada, para comentários finais e conclusão.

8.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para a análise de dados, foram consideradas as quatro dimensões levantadas nas pesquisas desenvolvidas por Fasbender et al. (2015), a saber: Social, Pessoal, Financeiro e Generativo, indicadas pelos pesquisadores como fatores que conduzem à decisão de trabalhar na aposentadoria e para as quais verificou-se a frequência de participação e sua relevância como

motivadores na decisão dos executivos entrevistados em dar continuidade ao trabalho. A seguir, uma descrição mais detalhada dos significados de cada categoria e que foram analisadas na leitura cuidadosa de cada entrevista.

8.4.1 Social

O significado social do trabalho na aposentadoria implica a necessidade de aceitação e reconhecimento, reafirma o sentimento de pertencer, de protagonizar, de interagir com equipes, de fazer parte de um grupo tanto seja de colegas, família e amigos ou organização, que é central para a identidade e o papel percebido na sociedade.

8.4.2 Pessoal

O significado pessoal do trabalho na aposentadoria implica a necessidade de desenvolver tarefas significativas, enfrentar desafios, empreender, conquistar, produzir, fazer acontecer, obter novas aprendizagens e manter o sentimento de utilidade fortalecendo a identidade profissional.

8.4.3 Financeiro

O significado financeiro do trabalho na aposentadoria implica a necessidade de sobrevivência, especificamente ganhar dinheiro e ter segurança material. Uma renda extra somada à remuneração correspondente ao benefício previdenciário.

8.4.4 Generativo

O significado generativo do trabalho na aposentadoria implica a necessidade de ensinar e compartilhar conhecimentos e habilidades com gerações mais jovens e contribuir com a sociedade como um todo, seja no papel que for: pai, educador, mentor, líder etc. A generatividade parece capturar um elevado nível de integração do significado do trabalho refletindo o propósito percebido de existir através do trabalho assumindo uma responsabilidade para além da esfera pessoal, que gera um legado, manter-se vivo no outro.

8.5 ASPECTOS ÉTICOS

Todos os aspectos éticos foram levados em consideração para evitar qualquer tipo de prejuízo e/ou constrangimento para os participantes, os quais, seguindo a Resolução nº 466/12 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP, 2012) assinaram o Termo de Consentimento Livre Informado e Esclarecido e foram informados do objetivo da entrevista. As informações coletadas foram preservadas de forma a garantir a confidencialidade e o anonimato de cada participante.

9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

9.1 PRINCIPAIS MANIFESTAÇÕES GERAIS DOS PARTICIPANTES

A seguir, serão apresentados trechos considerados significativos e com os quais se pretende mais do que resumir cada entrevista, dar voz a cada um dos participantes. Assim, as vinhetas retiradas da transcrição das entrevistas não se atém, neste momento, às categorias definidas como de análise.

P1:

> '...hoje estou estudando o mercado farmacêutico, isso me gera um baita desafio'.
> '...é um mix de prazer e necessidade, sempre com o propósito de ajudar as pessoas a realizarem seus sonhos'.
> 'Preciso trabalhar para me sustentar, mas não pararia mesmo que pudesse porque tenho muita energia e gosto muito do que faço'.
> '...não pretendo parar de exercer alguma atividade profissional, posso reduzir o número de horas, mas parar nunca'.
> '...eu preciso estar em contato com pessoas...eu quero participar, ser protagonista e não espectador'.
> 'Viver no ostracismo de forma alguma...quero ter voz ativa e ser respeitado pelo que digo e faço e ser participe das decisões'.
> '...o desafio que me proponho hoje é trabalhar com pessoas 30 anos mais jovens que eu e continuar trabalhando para conquistar, participar, ser protagonista, aprender e se relacionar'.
> '...aposentadoria de verdade é igual a cemitério...'

P2:

> '...o que me atrai hoje no trabalho é o desafio, a complexidade, a dificuldade'.
> '...trabalho para mim é resolver problemas, propor soluções construtivas, me traz um problema para resolver'.
> '...o que me motiva hoje aos 74 anos é em primeiro lugar algo muito sério e sobre o que ninguém pensa, nós vamos viver 100 anos e o que vamos fazer até lá? Em segundo lugar ser útil, ser reconhecido e ser remunerado por isso, embora não precise de salário'.
> '...eu fiz tanta coisa na minha vida profissional e agora não encontro espaço para continuar fazendo'.
> '...hoje meu objetivo é dar consultoria e fazer acontecer meu curso online e se nenhum desses der certo vou procurar uma ONG decente para atuar, mas não vou parar nunca'.
> '...além das atividades mencionadas anteriormente vou procurar uma atividade onde possa ensinar e ajudar outras pessoas a se desenvolver'.
> '...eu vou viver até os 100 anos...mas não vou parar nunca' (P2)

P3:

> '...ser presidente é servir'.

‘ O que me move hoje é que ainda aos 67 anos quero começar um negócio, que seria bom se tivesse alguma remuneração, mas não é pelo dinheiro, um negócio que seja perene, que deixe realmente um legado’.
‘...claro que deixei um legado nas pessoas que formei...’.
‘...eu gosto de realizações, não consigo ficar dando palpites sem influenciar os outros, e ser protagonista, ..., eu gosto de ser útil’.
‘Meu plano de vida para o futuro é viver bem em família, continuar ajudando meus filhos, e continuar investindo meu tempo para ajudar outras pessoas, passando adiante o que aprendi sobre liderança e gestão, porque gosto de pessoas e assim creio estar ajudando alguém a se tornar uma pessoa melhor’.
‘Tenho saudade do sucesso da equipe. Isso para mim é fundamental. Gosto disso porque me faz refletir e repensar minha vida.
‘...eu tenho muita energia, nunca me passou pela cabeça parar de trabalhar, se tiver energia e saúde eu continuo fazendo, parar é perda de tempo...’.

P4:

‘Agora decidi seguir carreira ‘solo’ tocando meu negócio’.
‘...quero que este patrimônio fique para meus filhos e para isso preciso ter uma remuneração’.
‘...hoje meu objetivo é ter 2 ou 3 projetos que me deem um bom rendimento e que me agregue conhecimento’.
‘Eu não vou parar de trabalhar nunca. Eu acho que o homem não pode parar de trabalhar, eu vou até onde o corpo aguentar’.
‘Trabalho é uma ocupação que exige uma ação intelectual e que está ligado a prazer pessoal. Tem que me dar recompensa psicológica e não monetária’.
‘...para mim a questão está centrada no protagonismo’.
‘Você precisa ter aspirações de fazer alguma coisa e só vai conseguir se mantendo ativo, tendo e mantendo seus projetos em andamento e ver meus filhos muito bem-sucedidos, livres e realizados e para isso preciso me manter bem’.
‘Eu sou pediatra, cuido do futuro’.

P5:

‘...preciso trabalhar para pagar os estudos dos meus filhos’.
‘...me encontro em boa forma física, minha ideia é continuar trabalhando, até que for possível. Se tiver saúde não vejo por que parar, precisa se manter sempre intelectualmente ativo. É muito perigoso se aposentar’.
‘Quero ser lembrado como uma pessoa que ajudou empresas em situações um pouco mais difíceis a se normalizar’.
‘A motivação para continuar trabalhando é ter a convicção de poder ajudar muitas empresas a sair das situações difíceis que se encontram, tanto seja como empregado ou como consultor, sei muito bem treinar pessoas’.
‘...posso ensinar muitas coisas às pessoas, e eu gosto de ensinar e desenvolver pessoas’.
‘Quando a pessoa para, não tem mais propósito e começa a regredir, a viver de lembranças do passado e isso é muito ruim. Sempre tem que ter um objetivo, um propósito’.
‘Eu não quero ser uma pessoa que viva só no passado’.

P6:

‘Na empresa eu recebia uma atribuição e me esforçava para ser o melhor, mas hoje quem comanda e decide o que fazer sou eu’.
‘Hoje carreira é muito mais pessoal e independente de emprego, em função de meu conhecimento e habilidades verificar mundo afora as oportunidades que existem para este portfólio que carrego comigo’.
‘...quero continuar fazendo o que gosto, enfrentando desafios como o que enfrento hoje dando consultoria no exterior e ainda ganhando por isso’.
‘Trabalho tem implícito a satisfação de ainda ser útil aos 67 anos, ser reconhecido, estabelecer novos relacionamentos, aprender muitas coisas que desconhecia e deixar um legado’.
‘Não vou parar nunca’.
‘...ensinar as novas gerações faz muito sentido para mim. O legado através de ensinar também está presente, ninguém esquece da pessoa que te ensinou’.

P7:

‘...então carreira para mim hoje é continuar fazendo, realizando, aplicando o que aprendi de forma a poder ensinar e também continuar aprendendo muito’.
‘...eu gosto de ser diretor, porque ser diretor traz implícito realizar, é muito frustrante não poder realizar alguma coisa’.
‘Meu objetivo é continuar trabalhando. É muita experiência acumulada, muito aprendizado, posso ajudar empresas, gosto de liderar, montar equipes, reverter situações difíceis’.
‘..., mas não existe a possibilidade de dizer: não tenho nada para fazer’.
‘...eu tenho muita energia, muita vontade de contribuir, de ser útil socialmente, porque tudo tem muito a ver com o social’.
‘...como um maestro de orquestra você precisa integrar empresa, colaboradores, stakeholders, governo, fornecedores, de forma que tudo isso funcione da melhor maneira possível e todos fiquem satisfeitos. Conseguir este feito é fantástico!’.

P8:

‘...não trabalhar dá um certo mal-estar, é como se eu estivesse pelado’.
‘...preciso me reposicionar e me reencontrar. A agenda fica vazia’.
‘Quando você é CEO você é o protagonista, ..., e de repente só sobrou o cachorro para mandar. Sinto falta das equipes’.
‘... os primeiros 60 dias foram complicados, quando me perguntavam o que fazia eu não sabia como reagir. Eu pensava para mim, o que é que eu digo? Que estou aposentado ou que estou num ano sabático?’
‘Estou recuperando o tempo, devorando um livro por semana sobre empreendedorismo, *startups*, tópicos novos, me reúno com um monte de gente com perfil parecido ao meu, e nesse ir e vir, minha agenda não fica igual a quando trabalhava 12 horas por dia, mas tenho coisas para fazer’.
‘Eu não preciso trabalhar mais para me sustentar, porém quero trabalhar para poder sustentar os investimentos que pretendo fazer’.
‘Hoje quero trabalhar e ser um mentor de jovens empreendedores passando adiante o que aprendi e quero dar aula na universidade de minha cidade’.
‘Isso me trouxe certa tranquilidade porque agora posso dizer que sou investidor e mentor de *startups*...’
‘...nem me passa pela cabeça parar nem hoje nem nunca’.

P9:

‘Eu não preciso mais trabalhar para me sustentar, mas nunca vou parar de trabalhar completamente, quero morrer fazendo alguma coisa’.
‘Tem que trabalhar para ocupar a cabeça, mesmo que seja uma ocupação pró-bônus, você só vai ser respeitado se você for atualizado. Eu acho que se você ficar inativo a natureza vai te eliminar, porque você é um peso morto que não produz nada’.
‘Aposentadoria pura, aquela coisa do cara ficar de pantufa é morte certa’.
‘Tenho vários projetos, você tem que deixar um legado, os netos vão querer falar com alguém interessante’.
‘...então meu propósito hoje é estar em paz, com minha vida familiar, financeira e de trabalho organizada’

P10:

‘... hoje é diferente, hoje meu objetivo é servir os outros da melhor forma possível, agregando valor para as organizações’.
‘No primeiro momento você pensa, fui jogado fora... a parte mais complicada é não ter agenda e este pensamento cria agonia, só que você tem que ir à luta então você vai à luta...’.
‘...eu tinha que tomar atitude e fui convidado para fazer parte de uma consultoria que tinha um conceito interessante e aí fui aprender a ser consultor’.
‘...então fiz o curso de conselheiro no IBGC e percebi que eu tinha um universo de coisas a aprender’.
‘…hoje faço parte de duas comissões dentro do IBCG que são Aconselhamento de Risco e Conselho de Administração, e acabei participando como co-autor de um livro da governança de risco’.
‘... e aí acabei formando uma consultoria própria com uns amigos especialistas para atender o mercado como um todo’.
‘Meu objetivo de carreira hoje aos 69 anos é servir os outros da melhor maneira possível, agregando valor para as organizações, e ganhando meu dinheirinho’.
‘Eu não sou alguém que diga: vou me aposentar, para mim, esse é o começo da morte, quando chegue aos 75 anos vou começar a pensar’.

P11:

‘Então fiz um curso de conselheiro. Desde então tenho atuado no IBGC no comitê de pessoas e na Fundação Don Cabral’.
‘... e faço trabalhos consultivos pequenos’.
‘Faço também mentoria de CEO’s’.
‘...meu objetivo é ajudar a desenvolver negócios usando meu conhecimento e minhas habilidades’.
‘... um dos pontos que tenho como responsabilidade pessoal é contribuir para que as pessoas continuem a se desenvolver’.
‘...dentro do meu plano...não está parar, como vou viver até os 100 anos?’

P12:

> '... eu sempre fui muito idealista e isso orientou minha carreira'.
> 'Além da presidência da minha empresa acumulo a direção de uma sociedade civil-militar que tem por objetivo ajuda mútua, e também sou presidente de uma entidade que reúne executivos de vendas e marketing para eventos, reuniões e fóruns, todas atividades muito interessantes'.
> 'Eu insisto na questão educação em todos os níveis, meu propósito é idealista, tudo o que a gente faz pelo bem do Brasil é importante para as gerações futuras'.
> 'Não, eu não consigo parar para não fazer nada'.

P13:

> 'Minha trajetória foi sempre de crescimento à medida que ia sendo convidado par assumir novos desafios tanto no Brasil como no exterior, com muita aprendizagem e desenvolvimento em diferentes áreas da companhia'.
> '... finalmente depois de 32 anos deixei a empresa e hoje aos 63 anos dou assessoria a uma empresa alemã de softwares para robotização da produção'.
> 'Continuo trabalhando porque apesar da previdência privada e do INSS eu quero manter meu padrão de vida sem mexer nas minhas economias, afinal vamos viver no mínimo até os 90 anos'.
> '...eu quero ser produtivo, sentir que sou importante, que contribuo, que agrego valor no que estou fazendo, isso me traz uma grande gratificação, perceber que as pessoas reconhecem meu trabalho, confiam em mim e me chamam para fazer o que seja necessário'.
> 'Até hoje na minha carreira nunca tive um dia parado, sempre tem alguém olhando, me valorizando e me reconhecendo'.
> 'Não gosto de ficar na zona de conforto, preciso ser desafiado, o que me motiva é me atirar num buraco escuro e ver o que posso fazer'.
> 'Para retribuir de alguma forma sempre me preocupei em formar e moldar muitas pessoas, muitos dos meus funcionários alcançaram altos cargo na empresa, inclusive um deles foi o presidente do grupo todo, acredito que isso é uma habilidade, a capacidade de entender e conhecer as pessoas, sempre me destaquei como líder'.

9.2 PRINCIPAIS MANIFESTAÇÕES DOS ENTREVISTADOS CLASSIFICADAS POR CATEGORIA

A seguir, serão apresentados trechos considerados significativos, retirados das entrevistas realizadas, agora classificados por categoria definida como de análise.

9.2.1 Social

P1 - "...eu preciso estar em contato com pessoas...eu quero participar, ser protagonista e não espectador".

P2 - "...eu fiz tanta coisa na minha vida profissional e agora não encontro espaço para continuar fazendo".

P3 - "...eu gosto de ser protagonista, ..., eu gosto de ser útil".

P4 - "...para mim a questão está centrada no protagonismo".

P5 - "Quero ser lembrado como uma pessoa que ajudou empresas em situações um pouco mais difíceis a se normalizar".

P6 - "Trabalho tem implícito a satisfação de ainda ser útil aos 67 anos, ser reconhecido, estabelecer novos relacionamentos, aprender muitas coisas que desconhecia e deixar um legado".

P7 - "...eu tenho muita energia, muita vontade de contribuir, de ser útil socialmente, porque tudo tem muito a ver com o social".

P8 - "...não trabalhar dá um certo mal-estar, é como se eu estivesse pelado".

P9 - "Tenho vários projetos, você tem que deixar um legado, os netos vão querer falar com alguém interessante".

P10 - "... hoje é diferente, hoje meu objetivo é servir os outros da melhor forma possível, agregando valor para as organizações".

P11 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P12 - "Além da presidência da minha empresa acumulo a direção de uma sociedade civil-militar que tem por objetivo ajuda mutua, e também sou presidente de uma entidade que reúne executivos de vendas e marketing para eventos, reuniões e fóruns, todas atividades muito interessantes".

P13 - "...eu quero sentir que sou importante, que contribuo, perceber que as pessoas reconhecem meu trabalho, confiam em mim e me chamam para fazer o que seja necessário".

9.2.2 Pessoal

P1 - "...hoje estou estudando o mercado farmacêutico, isso me gera um baita desafio".

P2 - "...o que me atrai hoje no trabalho é o desafio, a complexidade, a dificuldade".

P3 - "O que me move hoje é que ainda aos 67 anos quero começar um negócio, que seria bom se tivesse alguma remuneração, mas não é pelo dinheiro..."

P4 - "...hoje meu objetivo é ter 2 ou 3 projetos que me deem um bom rendimento e que me agregue conhecimento".

P5 - "Sou muito dinâmico e tenho muita energia...quero me manter intelectualmente ativo"

P6 - "...quero continuar fazendo o que gosto, enfrentando desafios como o que enfrento hoje dando consultoria no exterior e ainda ganhando por isso".

P7 - "...eu gosto de ser diretor, porque ser diretor traz implícito realizar, é muito frustrante não poder realizar alguma coisa".

P8 - "Estou recuperando o tempo, devorando um livro por semana sobre empreendedorismo, startups, tópicos novos..."

P9 - "Tem que trabalhar para ocupar a cabeça, mesmo que seja uma ocupação pró-bônus...tenho vários projetos"

P10 - "...então fiz o curso de conselheiro no IBGC e percebi que eu tinha um universo de coisas a aprender".

P11 - "Então fiz um curso de conselheiro. Desde então tenho atuado no IBGC no comitê de pessoas e na Fundação Don Cabral".

P12 - "Não sei se o que faço me dá prazer, mas certamente não me dá desprazer, e nem sei se a questão é relacionada ao prazer...eu me divirto com o que faço, é muito gratificante".

P13 - "...eu quero ser produtivo...que agrego valor no que estou fazendo, isso me traz uma grande gratificação"

9.2.3 Financeiro

P1 - "Preciso trabalhar para me sustentar...".

P2 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P3 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P4 - "...quero que este patrimônio fique para meus filhos e para isso preciso ter uma remuneração".

P5 - "...preciso trabalhar para pagar os estudos dos meus filhos".

P6 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P7 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P8 - "Eu não preciso trabalhar mais para me sustentar, porém quero trabalhar para poder sustentar os investimentos que pretendo fazer".

P9 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P10 - "Meu objetivo de carreira hoje aos 69 anos é servir os outros da melhor maneira possível, agregando valor para as organizações, e ganhando meu dinheirinho".

P11 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P12 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P13 - “Continuo trabalhando porque apesar da previdência privada e do INSS eu quero manter meu padrão de vida sem mexer nas minhas economias, afinal vamos viver no mínimo até os 90 anos”.

9.2.4 Generatividade

P1 - “...sempre com o propósito de ajudar as pessoas a realizarem seus sonhos”.

P2 - “...além das atividades mencionadas anteriormente vou procurar uma atividade onde possa ensinar e ajudar outras pessoas a se desenvolver”.

P3 - “Meu plano de vida para o futuro é viver bem em família, continuar ajudando meus filhos, e continuar investindo meu tempo para ajudar outras pessoas, passando adiante o que aprendi sobre liderança e gestão, porque gosto de pessoas e assim creio estar ajudando alguém a se tornar uma pessoa melhor”.

P4 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P5 - “...posso ensinar muitas coisas às pessoas, e eu gosto de ensinar e desenvolver pessoas”.

P6 - “...ensinar as novas gerações faz muito sentido para mim. O legado através de ensinar também está presente, ninguém esquece da pessoa que te ensinou”.

P7 - “...de forma a poder ensinar e também continuar aprendendo muito”.

P8 - “Hoje quero trabalhar e ser um mentor de jovens empreendedores passando adiante o que aprendi e quero dar aula na universidade de minha cidade”. “Isso me trouxe certa tranquilidade, porque agora posso dizer que sou investidor e mentor de *startups*”

P9 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P10 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

P11 - “... um dos pontos que tenho como responsabilidade pessoal é contribuir para que as pessoas continuem a se desenvolver”.

P12 - “Eu insisto na questão educação em todos os níveis, meu propósito é idealista, tudo o que a gente faz pelo bem do Brasil é importante para as gerações futuras”.

P13 - Não apresenta manifestações nesta categoria.

9.3 CLASSIFICAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES POR CATEGORIA

Seguindo o exemplo do apresentado no item 9.2, foram selecionadas, para cada participante, todas as narrativas referentes a cada categoria; contabilizado o número de

manifestações referentes a cada uma delas e estes números foram transferidos para o Quadro 5 a seguir, em que fica evidenciada a frequência de narrativas relativas a cada categoria feita por cada participante.

Quadro 5 - Frequência de referências por categoria

	Frequência da Referência às Categorias nas Narrativas			
Participantes	**Social**	**Pessoal**	**Financeira**	**Generativa**
P1	5	7	1	2
P2	4	5	0	1
P3	6	7	0	2
P4	1	6	1	0
P5	4	2	1	1
P6	3	4	0	1
P7	3	4	0	1
P8	5	6	1	1
P9	4	5	0	0
P10	7	7	1	0
P11	0	3	0	1
P12	4	1	0	1
P13	1	3	1	0
Total	47	60	6	11

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Na análise de conteúdo das entrevistas, foi percebido que todas as categorias são significativas e que em nenhum dos casos uma única categoria apareceu como sendo a única e exclusiva responsável pela manutenção de trabalho na aposentadoria, sempre houve a ocorrência de mais de uma categoria na decisão, no caso, duas categorias (P11, P9), três categorias (P2, P3, P4, P6, P7, P10, P12, P13) e quatro categorias (P1, P5, P8).

Como resultado final, a seguir, em ordem decrescente, está a classificação da frequência de participação de cada categoria como fator motivador que conduz à decisão de trabalhar na aposentadoria.

Quadro 6 – Classificação da frequência de participação de cada categoria

1ª Motivação pessoal	60
2ª Motivação social	47
3ª Motivação generativa	11
4ª Motivação financeira	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na leitura das transcrições das entrevistas praticamente não foram achados significantes fora as quatro categorias analisadas.

Vale citar que dois dos entrevistados, adicionalmente às quatro categorias de análise, referiram-se à motivos relacionados à saúde mental, isto é, manter a capacidade cognitiva e intelectual ativa.

10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise de dados, foram consideradas as quatro categorias levantadas por Fasbender et al. (2015): **Social, Pessoal, Financeiro e Generativo**, como fatores motivadores para a continuidade de trabalho na aposentadoria. Na discussão dos resultados, o entendimento de cada categoria será aprofundado e, com o objetivo de enriquecer a discussão, ampliado, com o objetivo de identificar quais as fontes de significado do trabalho e quais os mecanismos psicológicos e sociais de sentido do trabalho que melhor conjugam e se harmonizam com cada categoria, apoiado no trabalho desenvolvido por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010).

A categoria mais apontada nas pesquisas e que resultou ser a mais representativa como fator motivador para a continuidade de trabalho na aposentadoria foi a **Pessoal**, **(60)**, que se refere à necessidade de desenvolver tarefas expressivas, enfrentar desafios, empreender, conquistar, produzir, fazer acontecer, obter novas aprendizagens e manter o sentimento de utilidade fortalecendo a identidade profissional.

Na nossa sociedade capitalista o espaço de identidade está determinado pelo que o sujeito "faz". Os sujeitos entrevistados encontram seu Ser no fazer, sendo este o seu lugar de existência. Eles explicitam a representação do homem produtivo que só encontra sentido de vida através do trabalho.

O vínculo com o trabalho é considerado, pelos entrevistados, como algo extremamente positivo, tendo obtido sucesso na sua trajetória de carreira e alcançado uma posição de destaque profissional, social e financeiro.

É no trabalho que eles se sentem vivos, usando suas habilidades, enfrentando novos desafios e mantendo-se produtivos. Desejam recuperar este lugar em que as competências desenvolvidas, as experiências e capacidades adquiridas dentro das organizações possam ser mantidas, porque fora desse espaço organizacional, parece que essas competências ficaram como encapsuladas num limbo no qual não encontram mais aplicação: "Meu objetivo é continuar trabalhando. É muita experiência acumulada, muito aprendizado..." (P7).

A sua identidade foi diretamente relacionada ao trabalho e ao cargo que ocuparam de forma que, eles próprios, se veem como fundidos a esse papel que desenvolveram, como explicita um dos entrevistados "...é como se eu estivesse pelado" (P8).

Como narrado por Machado de Assis (1882) no conto "*O Espelho*", no qual, o alferes Jacobina só consegue enxergar sua imagem num espelho de forma clara quando veste a farda militar, os executivos entrevistados, não conseguem se enxergar destituídos do cargo que ocupam.

Esse cargo lhes serviu como um fator de conexão e de sustentação com a vida, e ficar sem ele é ficar sem um dos grandes alicerces de sua constituição, logo, para esse grupo de sujeitos, é compreensível querer se manter numa posição equivalente. Reconhecendo-se altamente capazes e úteis, desejam continuar trabalhando, resistindo à ideia de terem se tornado descartáveis, de deixar de ser importantes e de terem sido esquecidos pelo mundo do trabalho. Necessitam continuar se percebendo como os atores centrais que o seu papel anterior lhes oferecia.

> '...eu gosto de ser protagonista, ..., eu gosto de ser útil' (P3).
>
> '...eu quero sentir que sou importante, que contribuo, perceber que as pessoas reconhecem meu trabalho, confiam em mim e me chamam para fazer o que seja necessário' (P13).
>
> '...para mim a questão está centrada no protagonismo' (P4).

Tendo desenvolvido uma carreira de sucesso e poder, alcançado o topo das organizações, e tendo construído para si mesmos, e principalmente, para os outros, a imagem de sujeitos assertivos, decididos e acostumados a ter atitudes firmes e arrojadas, ficar sem sua "farda" os deixa vulneráveis, o que é muito difícil para eles.

Como nos lembra Silva (2012), é a volta do herói, do monomito de Campbell (2009), retornando de sua aventura de grandes conquistas e triunfos obtidos na sua jornada, que volta para a vida cotidiana desprovido de seus galardões. Para nossos entrevistados, depois de ter obtido grandes realizações e resultados isso significa retorno ao mundo das pessoas comuns, sem nenhum entorno de poder, sem secretária, sem carros blindados, sem assistentes e longe da tomada de decisões envolvendo estratégias, pessoas e dinheiro. Longe dos seus papéis profissionais sua identidade está em crise (SANTOS, 1990).

Sem dúvida, que para executivos que alcançaram altos cargos de comando e fortemente comprometidos com seu trabalho, sair do ritmo profissional é sentir um enorme pedaço do seu self sendo removido - "...preciso me reposicionar... me reencontrar. A agenda fica vazia" (P8) - mas não é só isso, porque desde que identidade profissional além de um papel constitui uma projeção no futuro, perder a identidade profissional é ficar sem projeto e aceitar a própria morte.

Conjugando a categoria **Pessoal,** com as fontes e mecanismos do significado e sentido do trabalho apontados por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), identificamos o **Self** que aborda **Valores, Motivações e Crenças** como a fonte de significado do trabalho e **Auoeficácia e Autoestima** como mecanismos psicológicos de sentido do trabalho.

"Sou muito dinâmico e tenho muita energia... quero me manter intelectualmente ativo (P5); "...quero desafios, me traz problemas para resolver..." (P2); "...eu gosto de ser diretor,

porque ser diretor traz implícito realizar, é muito frustrante não poder realizar alguma coisa" (P7).

A **autoeficácia** aparece para estes executivos no reconhecimento de ter superado desafios, alcançado resultados e ter crescido na carreira. A **autoestima,** por sua vez, fica evidenciada pelo sentimento de realização dos sujeitos no seu trabalho. Ambos os mecanismos são evidenciados nas manifestações dos executivos pelo desejo de continuar ativos e trabalhando.

A segunda categoria apontada pelos executivos entrevistados como mais representativa, como fator motivador para a continuidade de trabalho na aposentadoria, foi a categoria **Social**, **(47),** que se refere a necessidade de aceitação e reconhecimento, ao sentimento de pertencer, de protagonizar, de interagir com equipes, de fazer parte de um grupo tanto seja de colegas, família e amigos ou organização e que é central para a identidade e o papel percebido na sociedade.

O trabalho é um marco de referência social no qual o sujeito se estrutura e, fazendo parte de um grupo, é reconhecido por isso.

Afastar-se do trabalho é considerado por eles como perder a utilidade social, pois o trabalho é um fator de integração, de engajamento e de reconhecimento social, categorizado como fundante do mundo dos homens porque carrega implícito nele os princípios fundamentais do Ser Social (LESSA, 2012).

Ficam confusos, "... os primeiros 60 dias foram complicados, quando me perguntavam o que fazia eu não sabia como reagir. Eu pensava para mim, o que é que eu digo? Que estou aposentado ou que estou num ano sabático?" (P8).

Nas organizações há um momento de integração e um momento de exclusão determinado pela aposentadoria involuntária, independente do desejo. Ou o sujeito está dentro ou está fora, os espaços não são permeáveis, o processo de desligamento do grupo é considerado brusco pelos nossos entrevistados, de modo que eles se sentem totalmente vivos na função ou mortos fora dela.

Não pertencer a um grupo e não contribuir para a comunidade é sinal de alienação. O papel profissional é um dos papéis mais valorizados pela nossa sociedade, ele é fundamental para a organização da vida social do sujeito.

Por outro lado, pertencer é ter um lugar social. É o que eles chamam de "protagonismo". A organização lhes deu um papel, e nele, os sujeitos encontraram um espaço de existência. Quando perdem esse espaço, tentam recriá-lo adaptando-se a uma nova realidade mesmo que periférica e mesmo que o novo papel não seja tão central, podendo ser relacionado com uma organização, ainda que de forma indireta.

É interessante apontar que a questão da longevidade se alterou na nossa sociedade, sendo considerada não como mais alguns anos de vida, mas como uma segunda idade adulta (BATESON, 2010). Uma nova representação se faz necessária pois, cada vez mais, continuar trabalhando, impõe-se como uma nova realidade para essa população que ainda se sente produtiva. Nossos entrevistados consideram que se mantêm como num platô na curva do ciclo de vida que se alonga antes de entrar no declínio. Portanto, torna-se um desafio social a necessidade urgente da criação de novos contextos de trabalho para estes contingentes de sujeitos aposentados, que ainda são aptos e capazes a continuar no mercado de trabalho por no mínimo mais 15 anos de vida produtiva e de consumo. Isto é explicitado por vários dos executivos entrevistados mencionando a intenção de continuar trabalhando por muito mais tempo, vendo-se em atividade até os 100 anos, revelando seu forte vínculo com o trabalho em que está implícito o espaço social.

"...o que me motiva hoje aos 74 anos é em primeiro lugar algo muito sério e sobre o que ninguém pensa, nós vamos viver 100 anos e o que vamos fazer até lá?" (P2).

"...dentro do meu plano...não está parar, como vou viver até os 100 anos...?" (P11).

Harmonizando a categoria **Social** com as fontes e mecanismos do significado e sentido do trabalho apontados por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), identificam-se **Os Outros,** como fonte de significado do trabalho, a qual aborda a forma como as interações e as relações dos sujeitos entre si e entre os sujeitos e o meio social influenciam o significado do seu trabalho sendo, portanto, uma fonte de evidente conotação **Social**. Como mecanismos psicológicos e sociais identificamos **Pertencimento** e **Senso Cultural**.

"...eu preciso estar em contato com pessoas...eu quero participar, ser protagonista e não espectador" (P1); "Trabalho tem implícito a satisfação de ainda ser útil aos 67 anos, ser reconhecido, estabelecer novos relacionamentos, aprender muitas coisas que desconhecia e deixar um legado" (P6).

Pertencer é formar uma quantidade mínima de relacionamentos interpessoais duradouros, positivos e significativos o que desempenha um papel fundamental na construção de sentido

"... hoje é diferente, hoje meu objetivo é servir os outros da melhor forma possível, agregando valor para as organizações" (P10).

De modo mais extenso, pertencer e ter um **Senso Cultural** enfatiza o papel do ambiente social porque abrange forças socioculturais inerentes a uma construção social no contexto em que o sujeito está inserido.

A terceira categoria apontada pelos executivos entrevistados como mais representativa, como fator motivador para a continuidade de trabalho na aposentadoria, foi a categoria **Generativo**, **(11)** que faz referência à necessidade de ensinar, cuidar, liderar e compartilhar conhecimentos e habilidades com gerações mais jovens e contribuir com a sociedade como um todo, conceito introduzido por Erikson (1976).

Como citado anteriormente, (Capítulo 4), encontrou-se uma ampla gama de atividades que podem ser consideradas generativas, desde trabalhos voluntários até atividades profissionais remuneradas, nas quais executivos experientes se tornam mentores de jovens profissionais, o que é muito comum na atualidade em *startups*, portanto, uma atividade generativa pode ser puramente altruísta, ou não.

O conceito de generatividade aparece em inúmeros estudos e pesquisas desenvolvidas, principalmente nos Estados Unidos, mas é pouco citado em pesquisas desenvolvidas no Brasil.

Nove dos treze executivos entrevistados manifestaram o interesse por promover atividades generativas como um dos motivadores para se manter trabalhando na aposentadoria.

Nas narrativas dos nossos participantes, o sentido generativo do trabalho é uma categoria sempre associada ao pessoal e ao social, e nunca aparece mencionada sozinha, ou como fator motivador único e exclusivo para desejar dar continuidade ao trabalho,

"Eu insisto na questão educação em todos os níveis, meu propósito é idealista, tudo o que a gente faz pelo bem do Brasil é importante para as gerações futuras" (P11).

"Isso me trouxe certa tranquilidade porque agora posso dizer que sou investidor e mentor de *startups*..." (P8).

"...além das atividades mencionadas anteriormente vou procurar uma atividade onde possa ensinar e ajudar outras pessoas a se desenvolver" (P2).

"... você tem que deixar um legado, os netos vão querer falar com alguém interessante" (P13).

"...posso ensinar muitas coisas às pessoas, e eu gosto de ensinar e desenvolver pessoas" (P5).

Conjugando e harmonizando a categoria do sentido **Generativo** do trabalho com as fontes e sentido do trabalho apontados por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), identificou-se **A vida Espiritual** que aborda **Espiritualidade e Chamado,** como fonte, na qual, as atividades de trabalho são relacionadas diretamente a um significado mais elevado em termos de cuidado.

Transcendência e **Propósito** são os mecanismos de sentido do trabalho diretamente vinculados a esta categoria da generatividade**.**

Transcendência no sentido de que o sujeito se conecta a algo que vai além de sua presença física, associado à ideia de legado, dando continuidade à sua contribuição positiva com a sociedade e o mundo, e fazendo parte de um sistema interpessoal de sujeitos interconectados, mais abrangente que ele mesmo, o que não seria possível sem a inclusão num grupo maior.

Propósito como um senso de direcionamento e intencionalidade na vida gerando sentimentos de completude e plenitude no trabalho.

Ao analisarmos esta categoria e identificarmos **A vida Espiritual, Transcendência e Propósito** como fonte e mecanismos de significado e sentido do trabalho para um grupo de CEO's, isto é, profissionais que culminaram sua trajetória de carreira ocupando a **posição executiva mais elevada** na hierarquia de uma organização, uma posição de poder, comando e de tomada de decisões envolvendo dinheiro, pessoas e estratégia, e que em muitas ocasiões são duras e difíceis, percebe-se que para os sujeitos entrevistados, pareceria que a idade enriqueceu o valor atribuído ao trabalho.[5]

Os valores que, no início de carreira, nas fases Jovem Adultez e Adultez I, se estabeleciam como uma escolha profissional, crescimento, desejos de sucesso e de ganhos financeiros, tomam na fase Adultez II, no final da vida, um novo sentido, um sentido nobre, um sentido de participação e contribuição com a comunidade. A maioria deles não estão lá nem por dinheiro nem por altruísmo, eles estão lá para **Ser**, e principalmente "*to live forever*" Freedman (2018), isto é, para se manter vivos através dos outros.

A título de comentário pessoal, gostaria de salientar que considero que a categoria do sentido **Generativo** do trabalho inclui as outras três categorias: **Pessoal, Social** e **Financeira.** A categoria **Social** porque conforme apontado por McAdams e De St. Aubin (1998) a **Generatividade** tem como uma de suas fontes motivacionais a demanda cultural que se apoia na crença na espécie e na preocupação com as futuras gerações, que conecta o sujeito ao mundo social e tem consequências meramente sociais. A **Pessoal** porque como também apontado por McAdams e De St. Aubin (1998) a **Generatividade** tem como sua outra fonte motivadora o desejo interno do sujeito de apoiar o outro como fator de imortalidade, de conotação evidentemente pessoal. Por fim, a categoria **Financeira** porque como mencionado anteriormente, o trabalho generativo na aposentadoria tem cunho social, mas deve ser

[5] Salientei posição executiva mais elevada porque acima do CEO há um conselho de administração normalmente formado pelos acionistas, ao qual o CEO se subordina, mas esse conselho não é executivo.

remunerado. A remuneração, mesmo sem necessidade como base de sustento, representa um valor de troca reconhecido e que não banaliza a atividade desenvolvida.

A quarta e última categoria apontada pelos executivos entrevistados como mais representativa, como fator motivador para a continuidade de trabalho na aposentadoria, foi a **Financeira (6),** referindo-se especificamente a ganhar dinheiro para ter segurança material e garantir a sobrevivência. Apenas dois dos seis executivos entrevistados que mencionam a categoria financeira como um fator motivador, mencionam-na, por ter necessidade de uma fonte de renda para o sustento próprio e da família.

Os outros quatro participantes mencionam essa categoria, porém, não para sustento, mas como forma a obter recursos extras, como complemento para sustentar projetos baseados em investimentos evitando assim o uso do patrimônio próprio.

As **Circunstâncias Financeiras,** como mencionado por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), um subdomínio da fonte de significado denominada **Contexto do Trabalho** é a fonte de significado do trabalho identificada nessa categoria, como forma de recompensa financeira.

O mecanismo psicológico de sentido do trabalho que entendemos se vincule ao ganho financeiro para essa categoria é a **autoeficácia**, na crença que o sujeito tem do seu poder e capacidade de alcançar a remuneração desejada.

Embora esta categoria não tenha se revelado significativa nesta pesquisa, ocupando o quarto lugar em importância como fator motivador para a continuidade de trabalho na aposentadoria, entende-se que, provavelmente, seja porque a maioria dos sujeitos entrevistados já atingiu uma situação financeira sólida e resolvida, porque quando o sujeito fica submetido a uma situação financeira precária, o valor manifesto do trabalho, isto é, recompensas financeiras, sobrepõe-se ao valor latente do trabalho como, por exemplo, autorrealização (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010).

11 COMENTÁRIOS FINAIS

Considerando que a identidade profissional é parte da identidade total dos sujeitos, chama a atenção nas narrativas desenvolvidas nas entrevistas da nossa pesquisa que, para a maioria dos sujeitos entrevistados, a sua identidade profissional ocupou quase que por completo a sua identidade total. Apenas dois sujeitos incluíram, para além da identidade profissional, interesses familiares e de cunho pessoal, o que nos remete a pensar, então, no momento da aposentadoria, o quanto os sujeitos podem se ressentir da falta do espaço que lhes dava essa identidade.

A atitude do sujeito perante a aposentadoria representa a maneira como o trabalho preencheu o sentido existencial dos mesmos durante sua trajetória profissional. Continuar trabalhando e rejeitar a aposentadoria é vital para estes executivos, independente do contexto.

A relevância do aspecto profissional fez com que questões de cunho pessoal e familiar ficassem subentendidas ou anuladas. Não houve, em nenhum momento, alguma referência ao fato de, por exemplo, as longas horas de trabalho, viagens frequentes ou até mudanças para outros países, terem impactado de alguma forma na vida pessoal e familiar. Tudo foi centrado em trabalho, carreira e crescimento profissional.

A questão que fica é que, continuar querendo se manter com a mesma vitalidade no trabalho, pode ser a única âncora de identidade e que a aposentadoria pode deflagrar fragilidades também em outras áreas afetivas tanto familiar como pessoal.

Para finalizar, queremos ressaltar que a nova realidade gerada pela longevidade ativa, o platô no ciclo de vida citado anteriormente, levanta questões sociais que abrem um novo campo de estudo na Psicologia Social e do Trabalho para esta população de aposentados que têm pelo menos de 15 a 20 anos a mais de vida produtiva, e que não consideram que a aposentadoria seja uma retirada definitiva do mundo do trabalho. Isto deverá fomentar oportunidades de criação de conhecimento demandando investimento e investigação.

No campo da Orientação Profissional e de Carreira necessitamos ampliar o interesse para estes sujeitos na fase de Adultez II. O orientador profissional deverá estar disposto a acolher e ficar atento a essa necessidade da aposentadoria ativa contra a aposentadoria passiva, que outrora era ligada a atividades de socialização, esportes, lazer e família, e não subestimar ou menosprezar a força vital e produtiva que estes sujeitos ainda mantêm. De certo modo, não confirmar e não replicar o estabelecido legalmente dentro das organizações, ajudando-os a ressignificar esta nova fase de vida com a dignidade correspondente a sua força de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALDERFER CP. An empirical test of new theory of human need. Organizational Behavior and Human. **Performance**. 4(1): 142–175. USA: Yale University, 1969.

AMARILHO, C. B.; SERGIO A. C. O executivo-empreendedor, sua aposentadoria e o processo de afastamento do trabalho. **Textos sobre Envelhecimento**. Rio de Janeiro, v.8, n.1, p.517-528, 2005.

ANTUNES, R. L. C. **Os sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

ASHFORTH, B. E. Role **Transition in Organizational Life**: an identity-based perspective. Mahwah, New York -Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2001.

ASSIS, J. M. M de. **Papéis Avulsos**. Rio de Janeiro: Cia. das Letras, 2011.

ATCHLEY, R. C. **The Sociology of Retirement**. Cambridge, MA: Schenkman, 1976.

ATCHLEY, R. C. Issues in retirement research. **Gerontologist** 1 9:44-54, 1979.

ATCHLEY, R. C. Retirement as a Social Institution. **Annu. Rev. Sociol**., v. 8, p.263-287, 1982.

ATCHLEY, R. C. A continuity theory of normal aging. **Gerontologist**, 29, 183–190, 1989.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTHES, R. **The Semiotic Challenge**. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

BATESON, M. C. **Composing a further life**: the age of active wisdom. New York: NY: Knop, 2010.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista Era**, São Paulo, v. 51, n. 2, p.143-159, 2011.

BENDASSOLLI, P. F.; GUEDES, S. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 32, n. 1, p.131-147, 2014. doi: 10.12804/apl32.1.2014.09

BONDER, N. **Fronteiras da Inteligência**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

BRIDGES, W. **Transitions**: Making sense of life's changes. New York: Cambridge, MA: Da Capo Press, 2004.

CAMARANO, A. A. (org.). **Os novos idosos brasileiros**: muito além dos 60?. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

CARLOS, S. A., JACQUES, M. da G. C, LARRATÉA, S. V. HEREDIA, O. C. Identidade, aposentadoria e terceira idade. **Est. Interdiscipl. Envelhec**., Porto Alegre, v.1, p.77-89, 1999.

CHARAM, R. **O que o CEO quer que você saiba?** Trad. Ivo Torytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CHASE, S. Methods of collecting and analyzing empirical material. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) Chapter 25. **The handbook of qualitative research.** 3. ed. London: Sage: 2005.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2006

DEBETIR, E. **Aposentadoria - Oportunidade de Realizar Projetos e/ou Momento de Crise?** Um Estudo com Servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. João Pessoa, GPR: 2011.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo**. 2: Trabalho e emancipação. Trad. Frank Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEPS, V. L. **A transição à aposentadoria na percepção de professores recém aposentados da Universidade Federal do Espírito Santo**. Tese (Doutorado em Gerontologia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1994. No prelo.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Versão 1.0**. São Paulo: Houaiss, 2009.

DRUCKER, P. F. The American CEO (The Role of CEO). **The Wall Street Journal,** New York, p.A8, 30 dez. 2004.

DUBAR, C. **A crise das identidades**: a interpretação de uma mutação. Trad. Catarina Matos. Porto: Afrontamento, 2006.

_____. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Trad. Andréa Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ERIKSON, E. H. **Infância e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FASBENDER, U. WANG, M, VOLTMER, J-B, DELLER, J. The meaning of work for post-retirement employment decisions. **Work, Aging and Retirement**, v. 2, n. 1, p.12–23, 2015. doi:10.1093/workar/wav015.

FELDMAN, D., BEEHR, T. A three-phase model of retirement decision making. **American Psychologist**, v. 66, n. 3, p.193-203, 2010.

FELIX, J. S. **Batalhadores depois dos 60**. Tese apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais. 2018.

FORTEZA, J.A. **La preparación para el retiro**. Anales de psicología, 6 (2), 101-114. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 1990.

FRANÇA, L. H. de F. P. **O desafio da aposentadoria**: o exemplo de executivos do Brasil e da Nova Zelândia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

FRANÇA, L. H. de F. P. et al. Aposentar-se ou continuar trabalhando? O que influencia essa Decisão? **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 33, n.3, p.548-568, 2013.

FRANKL, V. **Em busca de sentido**. Trad. Walter O. Schlupp e Carlos C. Aveline. 2. ed. São Leopoldo: Sinodal, 1991.

FREEDMAN, M. **Encore**: finding work that matters in the second half of life: New York: Public Affairs Publisher, 2007.

_____. **How to live forev**er: the enduring power of connecting the generations: New York: PublicAffairs Publisher, 2018.

GAVIOLI, A. **Apple é a marca mais valiosa do mundo pelo 7° ano consecutivo; Facebook sai do top 10**. 2019. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/negocios/apple-e-a-marca-mais-valiosa-do-mundo-pelo-7-ano-consecutivo-facebook-sai-do-top-10. Acesso em: 20 nov. 2019.

GOLDSMITH, M. **Advice for Outgoing CEO's**. New York: Bloomberg Businessweek, 2009.

GOLDSMITH, M. **CEO Succession Planning**. Talent Management Handbook. Ch. 16. New York: Mc. Graw-Hill, 2010.

GOLDSMITH, M. **It's not a fair fight**: if you're the CEO. 2004. Disponível em: http://marshallgoldsmith.com/articles. Acesso em: 18 jan. 2020.

HALL, D. T. **Careers in organizations**. California: Goodyear Publishing Company, Inc. Pacific Palisades, 1976.

HACKMAN, R. J., OLDHAM G. R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory Organizational Behavior and Human, **Performance**, 16, 250-279. Illinois: Academic Press, Inc. (1976).

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **Motivação para trabalhar**. New York: John Wiley II & Sons Inc., 1959. Disponível em: https://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/the_motivation_to_work_traduzido/files/assets/basic-html/index.html#page1. Acesso em: 03 fev. 2020.

HOLLIS, J. A passagem do meio: da miséria ao significado da meia-idade. Toronto: Inner City Books, 1993

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Expectativa de vida dos brasileiros aumentou**. 2018. Disponível em: http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-08/ibge-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-aumentou-mais-de-75-anos-em-11-decadas. Acesso em: 07 jul. 2018.

ISAACSON, W. **Steve Jobs**: The Exclusive Biography. London: Little, Brown Book Group, 2011.

KALACHE, A. **Finitude e a revolução da longevidade**. 1 vídeo (46:55 min). 2017a. Publicado pelo canal Café Filosófico. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ONd0HOPWIcE. Acesso em: 04 jun. 2018.

_____. Revolução da longevidade. **Revista Pre-Univesp**, n. 61, p.46-58, 2017b.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. **All teams are not created equal: how employee empowerment really works**. Newbury Park : Sage, 1992.

KIM, S., FELDMAN, D. (Dec. 2000) Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. **Academy of Management Journal**, *43*(6), 1195-1210. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/1556345?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 18 jan. 2020.

KIM J.E., MOEN, P. Retirement Transitions, Gender, and Psychological Well-Being: A Life-Course, Ecological Model. **Journal of Gerontology**: PSYCHOLOGICAL SCIENCES, v. 57B, n. 3, pp.212-222. New York: The Gerontological Society of America, 2002.

KLOEP, M., HENDRY. L. B. Pathways into retirement: Entry or exit? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, p.569–593, 2006.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L (Orgs.) O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Trad. Frank Soudant, p.38. Brasília: Paralelo 15 / Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.

LESSA. S. Lukács e Heller: a centralidade do trabalho. **Revista Raízes**, Campina Grande, ano XV, n. 12, p.112-121,1996.

LESSA. S. **Mundo dos homens**: trabalho e ser social. 3. ed. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

LEVINSON, H.; ROSENTHAL, S. **CEO**: Corporate Leadership in Action. New York: Basic Books, Inc., 1984.

MAGALHÃES, M. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta**: generatividade e carreira profissional. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia do Desenvolvimento) - Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MARRA, V.A. **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 para a obtenção de Doutora em Administração. Belo Horizonte: 2013.

MCADAMS, D. P.; DE ST. AUBIN, E. A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 62, n. 6, p.1003-1015, 1992.

MCADAMS, D. P.; DE ST. AUBIN, E. **Generativity and adult development**. Washington, DC: APA. 1998.

METLIFE FOUNDATION; CIVIC VENTURES REPORT. **Based on Research by Penn Schoen Berland. Encore Career Choices**: Purpose, Passion and a Paycheck in a Tough Economy. San Francisco, CA: Civic Ventures, 2011.

MOEN, P. A life course perspective on retirement, gender, and well-being. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 2, p.131-144, 1996.

MOEN, P., LAM, J. **Retirement and encore adulthood**: the new later life course. Minesota: Elsevier Ltd, 2015.

MOR-BARAK, M. E. The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor**. International Journal of Aging and Human Development**, v. 41, p.325–344, 1995.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **ERA – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 3, p.8-19, 2001.

MOW. International Research Team. **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.

OLSON, C. A. T**oby Keith explains how Clint Eastwood inspired 'Don't Let the Old Man In' for 'The Mule'**. 2018. Disponível em: https://www.billboard.com/articles/news/8490429/toby-keith-clint-eastwood-inspired-dont-let-the-old-man-in-the-mule-interview. Acesso em: 15 dez. 2018.

PARKER, I. **Qualitative psychology**: Introducing radical research. New York, NY: Open University press, 2005.

PRATT, M. G.; ASHFORTH, B. E. Fostering meaningfulness in working and at work. In: CAMERON, K. S. et al. (eds). **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

QUINN, J. F. Work, Retirement, and the encore career: elders and the future of the american workforce. **Journal of the American Society on Aging**, San Francisco, v. 34, n. 3, p.33-44, 2010

RAPAPORT, R.; BAILYN, N. **Rethinking life and work**. Waltham, MA: Pegasus Communications. 1998.

RIBEIRO, M. A. Las Construcciones identitarias en el trabajo en la contemporaneidad: retrato de un Grupo de Trabajadores de São Paulo (Brasil). **Psykhe**, v. 21, n. 2, p.61-75, 2012.

RIBEIRO, M. A.; UVALDO, M. C. C. Possibilidades identitárias contemporâneas em um mundo do trabalho flexibilizado. **Polis e Psique**, v. l, n. 1, p.23-34, 2011.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. **On the meaning of work**: a theoretical integration and review. Michigan: Elsevier Ltd., 2010.

RUHM, C. Career jobs, bridge employment, and retirement. In: DOERINGER, P. (Ed.). **Bridges to retirement**. Ithaca, NY: ILR Press, 1990.

SANTOS, M. F. S. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.

SANTOS, R. L. dos. Notas sobre a importância do trabalho na ontologia de Georg Lukács. **Revista Estudos Filosóficos**, n. 2, p.76-100, 2009. ISSN 2177-2967. Disponível em: http://www.ufsj.edu.br/revistaestudosfilosoficosUFSJ. Acesso em: 20 maio 2020.

SARGENT, L. D., LEE, M. D., MARTIN, B., ZIKIC, J. Reinventing retirement: new pathways, new arrangements, new meanings. **The Tavistok Institute - Human Resources Journal**, v. 66, n. I, p.3-21, 2012.

SCHLOSSBERG, N. K. *A Model for Analyzing Human Adaptation to Transition.* The Counseling Psychologist 1981 9: 2. Disponível em: http://tcp.sagepub.com/content/9/2/2.2. Acesso em: 18 jan. 2020.

_____. Retire Smart, Retire Happy. **Finding your true path in life**. Washington, DC: American Psychological Association, 2004. Kindle Edition.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Trad. Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, M. T. G. **Carreira de presidentes de empresas**: A jornada do herói corporativo. 2012. Tese (Mestre em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

VAILLANT, G. **Aging Well**. New York: Little, Brown and Company, 2002.

VECCHIO, R.P. Reviewed work: The Meaning of Working by MOW International Research Team. **Journal of Organizational Behavior**, v. 10, n. 1, p.97-98, 1989.

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista de Ciências Humanas**. Edição Esp. Temática, p. 157-176. Florianópolis: 2000.

ZANELLI, J. C., SILVA, N., SOARES, D. H. P., **Orientação Para Aposentadoria Nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

WANG, M.; HENKENS, K.; SOLINGE, H. **Retirement adjustment – a review of theoretical and empirical advancements**. Maryland: American Psychological Association. 2011.

WANG, M., SHULTZ, K. Employee Retirement: a review and recommendations do future investigation. **Journal of Management Association**, v. 36, n. 1, p.172-206, 2010.

Weiss, R.S. **Transition states and other stressful situations**: Their nature and programs for their management. In G. Caplan & K. Killilea (Eds.). Support Systems and mutual help: Multidisciplinary explorations. New York: Grune & Stratton, 1976.

WELCH, J. F. **Straight from the gut**. London: Headline Publishing Group, 2001.

YALON. I. D. **Quando Nietzsche chorou**. Trad. Igor Korytowski. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações S.A., 2004.

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Será realizada uma entrevista como parte da pesquisa de Mestrado intitulada "**Continuidade de trabalho no pós-carreira organizacional – A aposentadoria está morta. Viva a aposentadoria!**" Sob orientação da Profa. Dra. Yvette Piha Lehman.

O objetivo dessa entrevista é estritamente acadêmico e para fins didáticos, não havendo nenhuma outra finalidade oculta.

A entrevista deve durar de 60 a 90 minutos, dependendo da sua disponibilidade para narrar sua trajetória profissional, que é o que será requisitado pelo pesquisador e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo com acesso restrito e sem identificação dos entrevistados. As entrevistas serão realizadas em local indicado por você.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento. Além disso, o sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em livro e/ou periódico científico, mas, novamente, reforçar-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada, já que em caso de publicação serão analisadas as estruturas do conjunto das carreiras pesquisadas, não cada uma em particular.

A pesquisa apresenta riscos mínimos a você, principalmente relacionados ao fato de que uma reflexão sobre sua trajetória de trabalho pode gerar algum desconforto, e, como benefícios você terá uma chance de refletir sobre sua carreira e projetos profissionais futuros.

Para qualquer dúvida, entre em contato com o Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (Av. Prof. Mello Moraes, 1721 - Bloco A, sala 105, Cidade Universitária – São Paulo, SP) – Fone: (11) 3091-4184, e-mail: yplehman@usp.br) ou diretamente no Comitê de Ética em Pesquisa com seres Humanos do IPUSP (Av. Prof. Mello Moraes, 1721, Bloco G, sala 27, Cidade Universitária – São Paulo, SP – fone: (11) 3091-4182, e-mail: ceph.ip@usp.br).

Pesquisador Responsável	Pesquisador Executor
Profa. Dra. Yvette Piha Lehman PST - Departamento de Psicologia Social e do Trabalho Instituto de Psicologia da USP	Juan Tomás Arregui Aluno de Pós-Graduação (regular) Instituto de Psicologia da USP

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO

Eu, ...abaixo assinado, concordo em participar do estudo ..... como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador .....sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data: .....

Assinatura do participante: .....