



Julia Villas Boas Lemos

Adeus à “Big Four”?

Prazer e Sofrimento na experiência de aposentadoria de
executivos

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Abril de 2018



Julia Villas Boas Lemos

**Adeus à Big Four? Prazer e Sofrimento na
experiência de aposentadoria de
executivos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Profa. Ana Heloisa da Costa Lemos

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Lucia Barbosa de Oliveira

EBAPE-FGV

Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 16 de abril de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Julia Villas Boas Lemos

É graduada em economia pela PUC-Rio, atuou nos últimos oito anos no setor financeiro sendo destes, quatro anos em uma empresa conhecida como “Big Four”.

Ficha Catalográfica

Lemos, Julia Villas Boas

Adeus à Big Four? : prazer e sofrimento na experiência de aposentadoria de executivos / Julia Villas Boas Lemos ; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2018.

61 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Prazer. 3. Sofrimento. 4. Trabalho. 5. Psicodinâmica do trabalho. 6. Aposentadoria. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Marly Villaça Villas Boas

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à Luciana Villas Boas e ao Carlos Alexandre Oliveira por plantar o sonho no meu coração quando eu ainda era pequena e por me permitir buscá-lo e realizá-lo. Agradeço também ao Paulo Guilherme Coimbra por permitir que esse estudo se materialize.

Resumo

Lemos, Julia Villas Boas; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **Adeus à “Big Four”? Prazer e Sofrimento na experiência de aposentadoria de executivos.** Rio de Janeiro, 2018. 61p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O processo de envelhecimento populacional deu início a diversos questionamentos sobre a qualidade de vida dos idosos, a capacidade do mercado de trabalho absorver essas pessoas e a idade da aposentadoria. Nesse contexto de mudanças, as principais empresas de consultoria e auditoria denominadas “Big Four” obrigam seus sócios a se aposentar por volta dos sessenta anos, o que nem sempre atende aos anseios desses profissionais. Este estudo buscou entender os aspectos de prazer e sofrimento de ex-sócios dessas empresas frente à sua carreira e a sua atual vivência de aposentadoria. Trata-se de uma pesquisa qualitativa em que foram entrevistados sete ex-sócios de três das quatro empresas “Big Four”, todos residentes no Rio de Janeiro. O resultado indica que tanto os prazeres quanto os sofrimentos vividos no dia-a-dia profissional são ressignificados, ao serem lembrados pelos entrevistados, atualmente aposentados. No que diz respeito à trajetória profissional pregressa, o principal sofrimento relatado refere-se ao pouco tempo dedicado à vida familiar. Já o prazer estava associado ao fato de terem atingindo suas metas e terem contribuído para a empresa. No que diz respeito à experiência de aposentadoria, o prazer está em fazer aquilo que não se pôde dedicar ao longo da carreira, como o convívio com a família e viagens, além da sensação de dever profissional cumprido e da perspectiva de criar novos desafios e nunca parar de trabalhar. Os sofrimentos nessa fase estão muitas vezes associados a questões que os entrevistados esperaram para aproveitar somente em sua aposentadoria, mas que devido a acasos da vida, não estão conseguindo.

Palavras-chave

Prazer; sofrimento; trabalho; psicodinâmica do trabalho; aposentadoria.

Abstract

Lemos, Julia Villas Boas; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **A farewell to “Big Four”? Pleasure and Suffering in the retirement experience of executives.** Rio de Janeiro, 2018. 61p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The process of population aging has initiated several questions about the quality of life of the elderly, the capacity of the labor market to absorb these people and the age of retirement. In this context of change, the major consulting and auditing firms called the "Big Four" compel their members to retire in their sixties, which does not always meet the expectations of these professionals. This study seeks to understand the aspects of pleasure and suffering of former members of these companies, in front of their career and how these experiences influenced the perception of these in front of their retirement. This is a qualitative survey in which 7 former members of three of the four companies located in Rio de Janeiro were interviewed. The result indicates that both the pleasures and the sufferings lived in the professional day-to-day are re-signified, when reminded by the interviewees, currently retired. The main suffering reported, referring to the previous professional trajectory, it is linked to the little time dedicated to family life. Pleasure is associated with the fact that they have reached their goals and contributed to the company. Concerning the retirement experience, the pleasure is in doing what they could not dedicate in the course of their career, such as living with family and travel, as well as the sense of professional duty fulfilled and the perspective of creating new challenges and never stopping in working. The sufferings at this stage are often associated with issues that the respondents waited to enjoy only in their retirement, but due to the accidents of life, they can't achieve.

Keywords

Pleasure; suffering; work; psychodynamics of work; retirement.

Sumário

1. Problema	10
1.1. Introdução	10
1.2. Objetivo final	11
1.3. Delimitação do estudo	11
1.4. Relevância do estudo	12
2. Referencial teórico	13
2.1. Envelhecimento e aposentadoria	13
2.2. Prazer e sofrimento	21
3. Metodologia	30
4. Análise e interpretação dos resultados	32
4.1. As empresas	32
4.2. Resultados	33
4.2.1. Prazer e sofrimento na trajetória profissional	34
4.2.1.1. Aspectos prazerosos	34
4.2.1.2. Aspectos de sofrimento	40
4.2.2. Prazer e sofrimento na experiência de aposentadoria	47
4.2.2.1. Aspectos prazerosos	47
4.2.2.2. Aspectos de sofrimento	51
5. Conclusão	55
5.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas	58
6. Referências bibliográficas	59

Lista de quadros

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados.....31

Quadro 2: Resumo dos Resultados.....56

1 Problema

1.1. Introdução

O Censo de 2010 (IBGE, 2010) identificou que o percentual de pessoas com mais de 60 anos representava, na época, 10,79% da população. Segundo estudo do IPEA (COSTANZI, 2017), a população acima de 55 anos crescerá mais de 159%, até 2100, ao passo que a parcela de indivíduos de 24 a 64 anos, maior parte da População Economicamente Ativa, decrescerá 27%, no mesmo período. Esses dados evidenciam não só a necessidade de se discutir as questões previdenciárias, como observado nos últimos anos, mas também, todos os aspectos que envolvem um país possuir uma população mais idosa.

Um desses aspectos é a estrutura do mercado de trabalho: como as pessoas estão vivendo mais tempo, seja por questões financeiras ou mesmo para se manterem ativas, elas procuram continuar trabalhando, e por isso, observamos, hoje, um mercado de trabalho cada vez mais velho. Nesse contexto de mudanças, as quatro principais empresas de consultoria e auditoria do mundo, conhecidas como “Big Four”, obrigam os seus principais executivos e sócios a se aposentarem com a idade média de sessenta anos¹. Assim, esses executivos que, em muitos casos, se sentem no auge de sua vida profissional, se encontram em uma situação de transição importante em suas vidas.

O modo como o indivíduo encara a mudança de vida que uma aposentaria pode acarretar depende de como ele vislumbra a sua história profissional versus a sua personalidade e expectativas; quais foram os aspectos nos quais ele se sentiu vitorioso e quais foram aqueles que, possivelmente, trouxeram amargura e ressentimento. Esse balanço pode influenciar o fato da aposentadoria ser sentida como um descanso merecido ou uma prisão sem fuga. Adiciona-se, nesta conta, no caso das “Big Four”, que as aposentadorias são compulsórias.

¹ Varia entre as empresas de 60 anos até 63 anos

No que diz respeito à vivência da aposentadoria por ex-executivos das “Big Four”, se analisarmos de forma superficial, poderemos concluir que, por serem indivíduos com grandes conquistas financeiras e, conseqüentemente, sem nenhum tipo de necessidade de seguir com obrigações de trabalho durante suas aposentadorias, estes não identificariam aspectos negativos, nessa nova fase. No entanto, como se tratam de indivíduos que se acostumaram a ter muito poder, a estarem envolvidos em importantes tomadas de decisão no ambiente econômico brasileiro e a terem uma rotina extremamente dinâmica, a aposentadoria pode lhes parecer um pesadelo a ser adiado.

Por outro lado, depois de uma vida inteira de correria, competição e discussões, a nova fase poderia lhes parecer as férias sempre almejadas.

O presente estudo buscou entender quais aspectos de prazer e sofrimento esses ex-executivos identificam tanto em suas trajetórias de carreira, quanto na sua nova fase de vida, a aposentadoria. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, centrada em entrevistas com os ex-executivos de empresas de auditoria e consultoria denominadas “Big Four” que passaram pela experiência de aposentadoria.

1.2. Objetivo final

Este trabalho buscou entender quais são os aspectos de prazer e de sofrimento vivenciados por executivos aposentados das empresas denominadas “Big Four”, tanto no decorrer de sua vida profissional, quanto na atual vivência de aposentadoria.

1.3. Delimitação do estudo

O presente estudo voltou-se para abordar a questão da aposentadoria sob o ponto de vista específico de indivíduos que traçaram suas carreiras dentro das empresas de auditoria e consultoria denominadas “Big Four”. A pesquisa procurou entender os aspectos positivos e negativos da trajetória profissional desses indivíduos, sob a lente do prazer e sofrimento em duas fases de suas vidas, antes de sua aposentadoria, no decorrer de suas carreiras, e na atual experiência de aposentado.

Não se pretende tratar, nesta pesquisa, das questões referentes à vida pessoal e profissional dos indivíduos, que não são abordadas na perspectiva do Prazer e Sofrimento, mas que também impactam sua atitude frente a aposentadoria, como questões psicológicas e emocionais e que poderiam ser aprofundadas a partir dos questionamentos realizados. Além disso, não se buscou observar tal tema sob a perspectiva das organizações e de seus departamentos de Recursos Humanos.

Por último, as conclusões do estudo estão limitadas aos entrevistados em questão e não podem ser generalizadas para todos os indivíduos que trabalham nas empresas de auditoria e consultoria, ou mesmo para todos os trabalhadores das empresas denominadas “Big Four”.

1.4. Relevância do estudo

O estudo em questão se mostra importante pois, na literatura observada, a autora não encontrou nenhum estudo que buscasse entender como os aspectos de prazer e sofrimento vivenciados na carreira dos indivíduos influenciam suas percepções quanto às suas aposentadorias.

Tal pesquisa irá contribuir para os futuros estudos, principalmente sobre os temas relacionados à Aposentadoria, à Psicodinâmica do Trabalho, ao Prazer e Sofrimento e ao Sentido de Vida.

Os resultados do estudo também podem ser úteis para as empresas de alta performance, principalmente as denominadas “Big Four”, visando entender melhor a experiência de aposentadoria de seus empregados e adaptar os seus Programas de Preparação para Aposentadoria.

Finalmente, os resultados também poderão ser utilizados para auxiliar o entendimento dessa nova fase para os demais empregados dessas empresas e de outras que, possivelmente, possuam a mesma rotina. Os indivíduos que estão passando por suas aposentadorias podem buscar, nos relatos dos entrevistados, entender melhor o que estão passando ou irão passar.

2

Referencial teórico

2.1.

Envelhecimento e aposentadoria

O envelhecimento populacional é uma realidade brasileira: com as novas gerações planejando cada vez menos filhos e a expectativa de vida ficando cada vez mais longa, espera-se que, nos próximos anos, a pirâmide etária brasileira se inverta e tenhamos uma população majoritariamente na terceira idade. No entanto, é importante refletir que se hoje entendemos que um indivíduo é um idoso a partir de seus 60 anos, conforme apresentado na pesquisa de Cepellos et Tonelli (2017), em contrapartida, observamos que as pessoas vivem em média até os 75 anos, de acordo com a tábua completa de mortalidade para o Brasil, divulgada pelo IBGE em 2015. São 15 anos de vida de uma parte da população cada vez maior que, até recentemente, era ignorada pela sociedade em relação à sua capacidade de consumo, às suas necessidades específicas e, claro, à sua capacidade de produção e ao seu conhecimento acumulado.

É lógico afirmar que iremos vivenciar um mercado de trabalho cada vez mais velho, as pessoas continuarão a se aposentar, mas isto não implicará mais necessariamente em se retirar do papel de agente ativo na sociedade e esta questão traz diversas implicações, em diferentes setores como na economia e na contabilidade pública, quando se analisa, por exemplo, a questão dos Planos de Aposentadoria Públicos, tema bastante discutido nos anos de 2016 e 2017. Observamos, também, o tema do envelhecimento nas áreas de marketing, saúde e gestão de pessoas.

O interesse sobre a questão, no meio acadêmico da Administração, pode ser observado em busca realizada no SPELL, site que reúne a produção científica brasileira, nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Entre os anos de 1990 e 2017 foram encontrados um total de 93 artigos discutindo envelhecimento e aposentadoria, sendo aproximadamente 53,8%

destes publicados nos últimos cinco anos.² A área com o maior número de artigos publicados foi a de Marketing, com 28 artigos.

Na área de gestão de pessoas foram encontrados dezesseis artigos que buscavam entender a experiência do aposentado frente a essa mudança, seja na fase pré ou pós-aposentadoria. Desses, oito³ focaram em observar a experiência com a lente do sentido do trabalho para os indivíduos e como esse entendimento refletia na expectativa ou na experiência destes frente a sua aposentadoria. Dois⁴ artigos buscaram entender a adaptação da identidade frente a essa nova fase e os demais, ora buscavam entender como as empresas estavam se adaptando frente a essa nova estrutura da sociedade, ora discutiam a questão do *ageism* e os preconceitos enfrentados pelos profissionais mais velhos no mercado de trabalho. Vale ressaltar que nenhum artigo sobre o tema abordou as questões do prazer e sofrimento relacionadas a essa vivência.

O pensamento tradicional de que a carreira do indivíduo é ditada pelas organizações não tem mais sustentação; hoje observamos os profissionais desenhando as próprias carreiras conforme seus desejos e ambições e acima de qualquer expectativa das empresas (WANG e SHULTZ, 2010). Sendo assim, Wang e Shultz (2010) afirmam que o processo de aposentadoria tende a ser visto muito mais como um novo estágio do planejamento profissional do indivíduo do que como o fim de uma vida profissional. Nessa visão, a pergunta deixa de ser somente “quando vou me aposentar” e passa a ser “o que fazer com a minha aposentadoria”. Vale ressaltar que o trabalho tem um papel central na vida de uma pessoa não somente por causa de aspectos financeiros, mas também sociais, de valorização, autoestima e inserção na sociedade. Sendo assim, mesmo que o indivíduo tenha hoje um papel ativo no processo decisório, a aposentadoria não deixa de ser um momento de inquietude (ANTUNES, SOARES e SILVA, 2015).

² A busca foi realizada utilizando as palavras chaves “aposentadoria”, “aposentado(a)”, “velho(a)”, “envelhecimento”, “terceira idade” e “quarta idade” conforme metodologia utilizada por Locatelli e Fontoura (2013).

³ Carvalho, Costa e Pimenta, 2013; Debetir, 2011; Camboim, Queiroz et al., 2011; Machado e Lucas, 2017; Silva e Helal, 2017; França, 2009; Bitencourt, Gallon e Batista, 2011; Souza, Marques et al., 2013.

⁴ Marra, Brito et al., 2011; Fernandes, Marra e Lara, 2016

Para Wang, Henkens e Solinge (2011) a aposentadoria é uma das maiores mudanças de curso na vida adulta de um indivíduo. Este processo decisório tende a não ter reversão, no momento que o indivíduo toma a decisão de se aposentar, a tendência é que o comprometimento com a vida profissional se dissolva e dê lugar para um maior comprometimento com a família e com a comunidade (WANG e SHULTZ, 2010).

Vale ressaltar que, conforme mencionado por Locatelli e Fontoura (2013), o envelhecimento está diretamente ligado a fatores biológicos e temporais, a experiência varia fortemente dependendo do passado de cada um, sua história, sua cultura, seus hábitos e expectativas frente a essa nova fase. A idade social depende da época e do lugar em que está sendo experimentada a aposentadoria. Wang, Henkens e Solinge (2011) também afirmam, assim como Locatelli e Fontoura (2013), que a experiência de aposentadoria não só depende do indivíduo que a está experimentando, mas também pode variar ao longo do tempo e do processo.

Wang, Henkens e Solinge (2011) resumem as pesquisas que abordaram o tema do ajuste no processo de aposentadoria e as diferentes teorias desenvolvidas, para defender que este não ocorre de uma hora para outra, é uma experiência a ser vivida ao longo dos anos e que pode ter impactos diferentes, em períodos diferentes, por razões distintas no bem-estar do indivíduo. Estas pesquisas abordam cinco teorias. A primeira é a teoria da transição, em que a experiência da aposentadoria pode ser classificada como uma fase de transição do papel do indivíduo na sociedade, de membro de uma organização, do papel do carreirista para um papel mais familiar ou voltado para a comunidade. Essa transição pode trazer ansiedade e depressão o que poderia afetar o bem-estar do aposentado.

Por outro lado, os autores (Wang, Henkens e Solinge, 2011) mostram que, a segunda teoria, a teoria da continuidade, revela que outras pesquisas concluíram que, caso seja possível manter as relações sociais e os padrões sociais, a experiência da aposentadoria não é tão disruptiva. Vale ressaltar que, como Wang e Shultz (2010), mencionam, pessoas com nível de educação elevada tendem a ter mais chances de manter o padrão da vida antes da aposentadoria.

Outro grupo de teóricos mencionados por Wang, Henkens e Solinge (2011) defendem a teoria da fase, ou seja, o processo de aposentadoria possuiria várias fases, desde o entusiasmo inicial até um processo de quebra de expectativas e frustração para, em seguida, chegar em um cenário mais estável. Nessa teoria é abordado o tema dos trabalhos-pontes (*bridge employments*) em que o aposentado busca trabalhos de meio-período ou sem carga horária definida para suavizar um possível processo abrupto de fim da vida profissional.

Em contrapartida, a teoria da perspectiva do curso de vida defende que se o indivíduo que está experimentando a aposentadoria teve uma vida em que ele vivenciou outras transações e é menos integrado socialmente ao trabalho, o processo é menos brusco. Os pesquisadores dessa linha defendem que as diferentes esferas da vida se influenciam como, por exemplo, a vida conjugal e a vida profissional e estas podem se adaptar para criar um novo equilíbrio, ou seja, indivíduos que só possuem a esfera do trabalho tendem a sofrer mais com o processo (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011).

Finalmente, a teoria dos recursos coloca em discussão que indivíduos que possuem mais recursos, seja financeiro, emocional, social, motivacional ou cognitivo, para buscarem ao longo do processo de aposentadoria, tendem a ter uma adaptação mais positiva (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011).

Para corroborar as diferentes teorias, Wang, Henkens e Solinge (2011) afirmam que, nas análises empíricas, quando observada a experiência da aposentadoria, os pesquisadores encontraram resultados diferentes e inconsistentes. Cada teoria detalhada acima se aplica a todos os indivíduos, não existe a mais correta, mas sim aquela que melhor explica a situação em que aquele indivíduo se encontra naquele dado momento.

Os autores⁵ colocam, como exemplo, recursos associados à saúde física e mental no período pré e pós aposentadoria, questões financeiras (possível desemprego antes da aposentadoria, número de filhos, plano de aposentadoria, entre outros) e questões emocionais como a situação matrimonial, motivações para a decisão de se aposentar, se esta foi voluntária e satisfação no trabalho (WANG, HENKENS e SOLINGE, 2011).

⁵ Carvalho, Costa e Pimenta, 2013; Debetir, 2011; Camboim, Queiroz et al., 2011; Machado e Lucas, 2017; Silva e Helal, 2017; França, 2009; Bitencourt, Gallon e Batista, 2011; Souza, Marques et al., 2013; Marra, Brito et al., 2011; Fernandes, Marra e Lara, 2016.

É importante mencionar que Wang, Henkens e Solinge (2011) afirmam que é essencial entender quais eram as expectativas do indivíduo quando este planejou e decidiu sua aposentadoria para entender a sua relação com o processo, de satisfação ou frustração. Além disso, como apontado anteriormente, o fato do processo ser voluntário também faz bastante diferença, o indivíduo que se sente forçado a se aposentar tende a ter questões com a autoestima, suas finanças e mais vontade de se manter trabalhando, mesmo que em outro lugar (WANG e SHULTZ, 2010). Vale ressaltar que o mesmo estudo também menciona aqueles que decidiram se aposentar cedo, antes do tempo determinado ou pela lei ou pela instituição em que atua. Segundo os autores, esta decisão depende de características organizacionais e pessoais; além disso, pessoas que ganham mais tendem a se aposentar mais cedo, e isso não está necessariamente relacionado ao plano de aposentadoria adotado.

Nas pesquisas realizadas no Brasil⁶, com pessoas na fase de pré-aposentadoria, aposentadoria recente (até 3 anos) ou aposentadoria consolidada, observamos que a maioria dos indivíduos relata aspectos positivos nesse processo, mesmo que também pontue o que poderia ser ou é um revés. A exceção desta afirmação são os textos de Silva e Helal (2017) e Nascimento e al. (2016) em que os entrevistados afirmam que a aposentadoria está associada ao envelhecimento, à inutilidade e à exclusão e, em alguns casos, até à morte, algo indesejado e a ser evitado.

De uma forma geral, os autores que buscaram entender esse processo classificaram como principais temáticas encontradas, durante as entrevistas, o lugar do trabalho no sentido da vida, a questão financeira, a importância familiar, os vínculos sociais, o trabalho após a aposentadoria (trabalhos-pontes) e o preconceito com o idoso.

Sobre o lugar do trabalho no sentido da vida, muitos entrevistados mencionaram que o trabalho está no centro da felicidade e prazer de suas existências (MARRA, *et al.*, 2012). *“O significado do trabalho vai além da obrigatoriedade, da sobrevivência, esse tem importância no desenvolvimento e realização das pessoas”* (CAMBOIM, *et al.*, 2011, p. 64). No trabalho de Marra *et al.* (2012), alguns entrevistados chegam a mencionar que o trabalho é o legado do indivíduo, é a forma por meio da qual ele contribuiu para a sociedade. Vale mencionar que o grupo de entrevistados de sua pesquisa abrangem altos

⁶ Carvalho, Costa e Pimenta, 2013; Debetir, 2011; Camboim, Queiroz et al., 2011; Machado e Lucas, 2017; Silva e Helal, 2017; França, 2009; Bitencourt, Gallon e Batista, 2011; Souza, Marques et al., 2013; Marra, Brito et al., 2011; Fernandes, Marra e Lara, 2016.

executivos que influenciaram o destino de grandes empresas no Brasil. No entanto, esse discurso também está presente em entrevistas com servidores públicos, segundo Fernandes, Marra e Lara (2015), *“No que se refere à centralidade do trabalho nas identidades dos servidores públicos, percebeu-se a relação intrínseca com o legado, deixar histórias, se manter saudável e independente”* (FERNANDES, MARRA e LARA 2015, p. 98). Na análise feita com os professores por Nascimento e al. (2016) e Silva e Helal (2017), esse discurso também está presente e, por causa disso, a associação com a aposentadoria, significa inutilidade e morte.

Sendo assim, o trabalho está, muitas vezes, associado a aspectos de autoestima, realização, relações de poder, de decisão e dos relacionamentos sociais, e não só à questão financeira. Sobre isso, Marra *et al.* (2012) mencionam que, na discussão sobre a aposentadoria, a dimensão financeira fica em segundo plano, como Bitencourt *et al.* (2011) mencionam, é um aspecto complementar. Vale ressaltar que, como a teoria da continuidade prevê, tanto no caso dos servidores públicos como no caso dos altos executivos, a questão financeira não é relevante porque estes conseguem manter seus padrões de vida, sem significativas mudanças. Mas, quando observamos as pesquisas realizadas com professores, tanto no artigo de Nascimento e al. (2016), como no de Silva e Helal (2017), a diminuição de renda aparece como um item relevante na discussão sobre o tema.

Em todas as pesquisas apareceram os aspectos sociais relacionados com o trabalho, que são diferentes das relações de amizade e familiares. Muitos entrevistados mencionam que o trabalho está associado à inserção social; na pesquisa de Marra *et al.* (2012) um entrevistado chega a mencionar que na ausência de um trabalho de segunda a sexta-feira, ele estaria isolado. A relevância desse aspecto no tema da aposentadoria fica evidente quando analisamos a pesquisa de Carvalho *et al.* (2013) em que todos os respondentes destacaram com grau de elevada importância, quando analisadas as perdas ou desvantagens, frente à aposentadoria, a perspectiva de perder o relacionamento com os colegas. Na pesquisa de Silva e Helal (2017), os indivíduos entrevistados apontam esse aspecto como um importante motivo para adiar a sua decisão de se aposentar.

A questão da família, no processo de aposentadoria, toma relevância principalmente quanto ao suporte na tomada de decisão e à possibilidade de reaproximação dos indivíduos nessa nova fase. Com a flexibilidade advinda da aposentadoria, em todas as entrevistas, os autores⁷ mencionam discursos sobre o indivíduo ter mais tempo para estar com seus filhos e amigos. Vale ressaltar que essa questão traz a discussão sobre a vivência da aposentadoria para pessoas que estão sozinhas ou que seus pares ainda não estão aposentados; o que normalmente se conclui é que isto traz um aspecto negativo para o bem-estar do processo, uma vez que a questão da solidão é relevante.

Ainda sobre o tema, os autores⁸ que buscam analisar a preparação dentro das organizações para o processo de aposentadoria de seus funcionários apontam a relevância de inserir a família na discussão e elaboração da nova fase. Debetir (2011) menciona essa questão quando cita:

“No que se refere a possíveis conflitos no âmbito familiar, com o cônjuge ou com os filhos, decorrentes da ruptura do vínculo organizacional, nota-se que estas foram mais frequentes no grupo que participou de um dos programas [internos da empresa analisada]. Estas são atribuídas à falta de preparo da família para receber o aposentado ou a conflitos pré-existentes e não resolvidos ao longo da convivência.” (DEBETIR, 2011, p. 63).

França (2009) também menciona essa questão quando analisa a influência da família e dos amigos no processo de decisão. A autora encontra, em sua pesquisa, que, para os executivos latino-americanos, a aposentadoria traz aspectos emocionais de perda de status e poder. Esse sentimento é estendido para a família, por isso a relevância desses entrarem nos programas de preparação.

Nas pesquisas observadas também são encontradas discussões sobre atividades durante a aposentadoria, sendo elas trabalhos formais remunerados ou mesmo outras atividades produtivas (voluntariado, por exemplo). Se o trabalho faz parte do prazer pessoal, tem um âmbito social, enquanto a inatividade está associada à inutilidade e morte, muitas vezes o indivíduo busca uma nova função visando reconhecimento e atividade, não por questões financeiras, como discutido anteriormente. França (2009) menciona que:

⁷ Carvalho, Costa e Pimenta, 2013; Debetir, 2011; Camboim, Queiroz et al., 2011; Machado e Lucas, 2017; Silva e Helal, 2017; França, 2009; Bitencourt, Gallon e Batista, 2011; Souza, Marques et al., 2013; Marra, Brito et al., 2011; Fernandes, Marra e Lara, 2016.

⁸ Carvalho, Costa e Pimenta, 2013; Debetir, 2011; Camboim, Queiroz et al., 2011; Machado e Lucas, 2017; Silva e Helal, 2017; França, 2009; Bitencourt, Gallon e Batista, 2011; Souza, Marques et al., 2013; Marra, Brito et al., 2011; Fernandes, Marra e Lara, 2016.

“Para aqueles de grande identificação com a carreira, a continuidade em um trabalho provisório (bridge employment) parece resgatar a auto valia ou autoestima” (FRANÇA, 2009, p. 29).

Esse novo trabalho não precisa necessariamente estar associado à carreira anterior, pode também ser visto como uma nova possibilidade e retomar interesses que acabaram ficando em segundo plano, devido à falta de tempo ou recursos.

Vale ressaltar que França (2009) destaca a importância de que esse trabalho tenha horários reduzidos e flexíveis, uma vez que, conforme apontado em sua pesquisa, uma grande influência positiva no processo de aposentadoria é a disponibilidade de tempo do indivíduo para o lazer e a família.

Na pesquisa de Trigueiro *et al.* (2016) aparece um aspecto interessante que retoma a discussão sobre como o estado civil do aposentado pode influenciar no seu processo de aposentadoria: entre os entrevistados, aqueles que não eram casados estavam mais dispostos a terem um trabalho-ponte ou uma atividade durante sua aposentadoria do que o outro grupo.

O sentimento de envelhecimento que a discussão da aposentadoria traz e o preconceito com o idoso no mercado de trabalho (ageism) são temas também bastante abordados quando se discute a aposentadoria e, principalmente, as mudanças necessárias, dentro das empresas, para se adaptarem à nova estrutura da sociedade brasileira. Na maioria dos textos⁹ analisados os próprios entrevistados abordam o tema do envelhecimento quando discutem a aposentadoria, seus medos sobre iniciar o processo estão conectados com a insegurança de serem colocados à margem, de não conseguirem se inserir novamente no mercado e de perderem as forças e capacidades, no entanto, muitas vezes eles não se sentem incapazes. O preconceito com o profissional mais velho é uma realidade e, na pesquisa de Cepellos e Tonelli (2017), as autoras evidenciam que, apesar das percepções quanto aos profissionais mais velhos serem positivas (são mais leais, confiáveis, organizados, comprometidos, pontuais, facilidade no relacionamento, trabalham de forma mais árdua, entre outras), “a idade ainda se mostra um fator limitante para que o profissional mais velho se insira ou se mantenha no mercado de trabalho” (CEPELLOS e TONELLI, 2017, p. 13).

⁹ Carvalho, Costa e Pimenta, 2013; Debetir, 2011; Camboim, Queiroz et al., 2011; Machado e Lucas, 2017; Silva e Helal, 2017; França, 2009; Bitencourt, Gallon e Batista, 2011; Souza, Marques et al., 2013; Marra, Brito et al., 2011; Fernandes, Marra e Lara, 2016.

2.2. Prazer e sofrimento

O binômio Prazer e Sofrimento é estudado, majoritariamente, por Dejours que começa a abordar o tema em 1980, em seu livro a “Loucura do Trabalho”. Seu objetivo inicial era entender quais aspectos no dia a dia do emprego de um indivíduo podem acarretar em desequilíbrio mental em decorrência do sofrimento.

O sofrimento está dentro da normalidade, localizado entre o bem-estar psíquico e a doença mental. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que existem dois tipos de sofrimento: o criador e o patogênico, sendo que o aparecimento do segundo ocorre quando todos os recursos de adaptação de um indivíduo já foram extintos e não existem mais recursos de onde tirar, gerando somente frustração e impotência, o que, em um cenário extremo, pode levar a desequilíbrios e até a doenças mentais.

Quanto ao prazer, se parece fácil definir o que é o sofrimento, entender o prazer é um pouco mais complicado, sendo este um limiar, uma linha no horizonte como um ideal a ser atingindo, mas nunca de forma bem-sucedida. É importante ressaltar que a existência do sofrimento não subtrai a possibilidade de também haver prazer na relação com o trabalho.

A organização do trabalho é a personificação criada por Dejours para a outra parte com que o indivíduo interage no seu ambiente de trabalho englobando pares, chefias, ambiente de trabalho, condições de trabalho, rotina e tarefas. Nesse relacionamento, dependendo das interações, pode haver sentimentos como medo e angústia. Vale ressaltar que a organização do trabalho tem uma relação direta com a saúde mental do trabalhador, uma vez que está relacionada com as aspirações, os desejos e as vocações de cada indivíduo.

A psicopatologia da relação é iniciada quando a organização do trabalho impõe um aspecto de ocultação ou dominação. O trabalhador livre é capaz de, em acordo com sua personalidade, adaptar sua rotina e o modo como a tarefa é exercida. Ele consegue acertar a cadência em que a atividade está sendo realizada, conforme a sua natureza e suas necessidades. Enquanto o trabalhador tem espaço para realizar adaptações dentro do trabalho, moldá-lo ao seu estilo, de acordo com suas competências, esta tensão se dissolve. Dejours (1980) afirma que, nessa situação, o indivíduo luta contra a insatisfação gerada por essa tensão.

A relação de sofrimento está originada no momento em que o indivíduo perde todas as suas capacidades de adaptação por ter extinguido-as ou por nem ter tido a chance de utilizá-las, o processo de anulação da necessidade individual de sanar os desejos, traz sofrimento. Nesse cenário o trabalho é percebido como uma carga psíquica adicional, quando não há espaço para a descarga da energia pulsional no ambiente de trabalho, esta se acumula e se torna sofrimento, desprazer e tensão.

Como afirma Garay (2008), tanto o sucesso como o fracasso nas atividades estão diretamente ligados ao indivíduo. Não restando nenhuma responsabilidade para a organização do trabalho, o indivíduo é culpabilizado por todas as situações que ele enfrenta em sua rotina, gerando ainda mais sofrimento.

A primeira base de análise de Dejours (1980) são os trabalhadores industriais (operários) que, de uma forma geral, possuem um trabalho mecanizado, pré-definido em que o espaço de adaptação tende a zero. O cenário de sua discussão se dá, em princípio, na linha de produção de Taylor, em que cada trabalhador possui uma tarefa única a ser repetida durante toda a jornada e em que este não tem a visão do todo, ou seja, não entende como sua tarefa influencia no produto final, o significado do seu trabalho.

Diferente da lógica natural do ambiente taylorizado, apesar do empregado estar contextualizado em um grupo e padronizado, a sua tarefa é individual, assim o seu sofrimento é particular. É importante ressaltar que, mais tarde, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) também evidenciam essa relação não só em um grupo de operários, mas também em um contexto gerencial em um Centro de Produção Nuclear.

Por causa desse aspecto individual da experiência de cada um, frente ao ambiente imposto, o estudo de carga psíquica deve ser analisado caso a caso, não existindo um modelo de trabalho ideal em que todos os indivíduos teriam sua energia pulsional descarregada durante a tarefa.

A falta de significado do trabalho cria um sentimento de desqualificação gerando uma vivência depressiva que, segundo Dejours (1980), está dominada pelo cansaço, não só motor e mental, mas também originado através do esforço adicional de realizar uma tarefa sem nenhuma ligação afetiva.

“A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo” (DEJOURS, 1980, p. 49).

O tema das relações no trabalho também é fonte importante de ansiedade para os trabalhadores e bastante significativo no setor de consultoria, abordado na presente dissertação, uma vez que o trabalho, nesse caso, se baseia principalmente nas relações interpessoais com clientes, chefes, pares e equipe. Como é comum se observar, em diversas empresas, os prêmios e bonificações estão baseados na opinião de alguns indivíduos em relação à produtividade e performance de cada trabalhador. Essa desigualdade de poder gera sentimentos como raiva, frustração e indignação que, muitas vezes, não tem outra saída senão criar um sentimento de angústia no trabalhador (DEJOURS, 1980).

Nesse cenário, os superiores criam um ambiente de competição, de suspeita e individualização, o conflito passa a ser entre os trabalhadores, e não mais na relação empregado-empregador. Dejours (1980) afirma que essa relação é ainda mais incentivada nos setores terciários, como consultorias, uma vez que o poder sobre os tempos e movimentos nessas atividades são mais difíceis de serem controlados, não existe uma linha de montagem em que é explícita frente à posição de cada um e o impacto de cada indivíduo no todo e sua influência. No escritório, a chefia acaba por controlar seus empregados através dessa disputa e discriminação. Os funcionários mal-intencionados ainda ganham espaço na agenda das gerências uma vez que estes estão dispostos a entregar e comentar sobre seus pares, o ambiente de espionagem é usual. Assim, somado ao conflito personalidade-rigidez em relação à própria tarefa, podemos observar uma questão quanto às próprias relações pessoais, originando ainda mais ansiedade para o indivíduo. Importante acrescentar a essa equação, nas consultorias, a manipulação dos próprios clientes frente à equipe de trabalho (DEJOURS, 1980).

É importante esclarecer que as instituições obtêm vantagens nessas prisões mentais. Dejours (1980) coloca como exemplo as telefonistas de telemarketing que, devido à pressão para seguirem um script rígido quanto às respostas aos clientes e ficarem impassíveis quanto às possíveis agressões ou abordagens desagradáveis, se vêem em uma situação de ansiedade que acabam por levá-las a atender cada vez mais rápido às ligações e, assim, aumentarem a produtividade da operação. Outro exemplo são os trabalhadores de chão de fábrica de petroquímicas que, por serem ignorantes quanto às possíveis reações dos produtos e aparelhos, se resguardam no medo o que aumenta sua atenção e precaução no dia a dia do trabalho.

Para o caso das telefonistas, Dejours afirma que a frustração do dia a dia gera uma agressividade que, na falta de saída, acaba por se voltar contra elas mesmas, a angústia é o motor do trabalho, elas são “*artesãs de seu próprio condicionamento*” (DEJOURS, 1980). Vale salientar que não é o sofrimento que está sendo explorado pela organização, mas a defesa quanto a este.

Ainda de acordo com Dejours (1980), em contrapartida ao sofrimento experimentado, os trabalhadores desenvolvem sistemas de defesa pessoais para lidar com o desgaste mental. É importante ressaltar que, da mesma forma que o sofrimento é individual, os mecanismos de defesa contra esse sentimento acabam por serem desenvolvidos, de forma única, por cada trabalhador, em função de seu passado e de sua personalidade, não existe uma defesa coletiva:

“É que entre as pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se um indivíduo, não somente capaz de compreender sua situação, mas capaz também de reagir e se defender. Ocorre que as reações de defesa são fortemente singularizadas em função do passado, da história e da estrutura de personalidade de cada sujeito” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 123).

No entanto, existem outros aspectos, que Dejours aborda, que influenciam também essa falta de união. No cenário de sofrimento, ao invés de observarmos um movimento defensivo coletivo da profissão, claramente observado por Dejours quando analisou as relações em uma indústria nuclear (DEJOURS, 1994), os indivíduos se comportam de forma desengajada, cada um por si, sem solidariedade. Isso ocorre uma vez que, quando os trabalhadores já estão confortáveis com seus mecanismos de defesa individuais há algum tempo, eles hesitam em questioná-los e estas se estabilizam. Notamos assim, a tese do individualismo triunfante. No cenário observado pelo autor, não existia mais o vínculo entre as causas que levaram a esses comportamentos e surge um discurso que afirma que as relações sempre foram assim, como se não houvesse um histórico evolutivo, uma “fatalidade natural”¹⁰ exógena a que é chamada por Dejours como alienação. O cenário de um individualismo exacerbado limita a abordagem no grupo sobre o sofrimento a que cada trabalhador está passando, sendo tratado somente em âmbito particular o que reforça ainda mais o sentimento. Importante atentar à crítica realizada por Dejours quando aborda esse tema em relação ao consenso social de que o mundo está mais individualista sem causa clara, somente por evolução cultural.

¹⁰ Dejours, 1989

Os sistemas de defesa, segundo pesquisa de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), estão bastante difundidos, mas não podemos afirmar que estejam presentes em todas as relações de trabalho. Eles normalmente tomam forma com a transformação de uma situação passiva, referente a uma pressão patogênica, em um trabalhador ativo quanto à sua situação. É importante ressaltar que todo esse comportamento ocorre em âmbito mental uma vez que, dado que os indivíduos nada podem fazer frente a essa pressão que os faz sofrer, eles utilizam as defesas para suavizar essa percepção.

Essa situação limite que os trabalhadores se encontram muitas vezes acaba por sair do controle destes e eventos de descompensação ocorrem. Segundo Dejours (1980), não existe uma explicação clara do porquê de tais eventos acontecerem em situações específicas, isso depende da personalidade de cada indivíduo. No entanto, três fatores são fortes influenciadores: a fadiga, a frustração contida e a saúde mental comprometida pela organização do trabalho. É importante mencionar que, muitas vezes, as descompensações são detectadas através de eventos ou mesmo via queda de produtividade e punidas muitas vezes pela exclusão, criando uma “seleção natural”.

Dejours ainda afirma que não é de interesse da organização, muitas vezes, que os tratamentos preventivos sejam adotados. O autor ainda comenta que mesmo identificado e sendo interessante para a empresa o tratamento do indivíduo, o sofrimento mental muitas vezes não é reconhecido como uma patologia, sendo necessário chegar ao extremo da questão em que sintomas físicos decorrem dessa situação e o paciente pode ser identificado com algum caso “real” de invalidez.

A fadiga sem fim ou causa direta, que muitas vezes é interpretada como simulação, pode ser classificada como possível patologia não classificada. O cansaço sem solução é, na verdade, o esforço pulsional que o trabalhador emprega visando que os seus órgãos evitem reagir de forma natural à sua essência, na medida em que este indivíduo, na verdade, está em um conflito entre sua personalidade e a adequação de uma tarefa rígida. Sobre o tema, Dejours comenta:

“Na realidade, não há nada mais surpreendente do que observar essa vivência subjetiva tornar-se uma queixa somática, mesmo não havendo uma doença autêntica. Talvez fosse mais correto dizer mesmo que não há ainda uma doença somática” (DEJOURS, 1980, p. 130).

Mesmo que a fadiga seja identificada como uma possível patologia, talvez não seja de fato interesse da instituição saná-la, se o objetivo da organização do trabalho é domesticar o trabalhador para que seu corpo seja mais facilmente explorado, a neutralidade mental é a primeira etapa da submissão do empregado. Nesse sentido, fica claro que a psique do indivíduo não é somente mais um músculo a ser encaixado no quebra cabeça do corpo humano, ele influencia a ponto de deixar o corpo físico doente.

É importante salientar, novamente, que a relação organização do trabalho e saúde mental é possível e pode gerar um aspecto favorável para o desenvolvimento do indivíduo e seu equilíbrio.

Antes de nos aprofundarmos no tema do prazer, ainda dentro da questão da organização de trabalho e sofrimento, não podemos deixar de abordar o tema sobre a motivação e o desejo. Se estamos conceituando uma organização do trabalho que visa a doutrinação do trabalhador, podemos concluir que não há espaço para o desejo do indivíduo dentro do ambiente de trabalho. Na verdade, Dejours (1982) afirma que o desejo individual não é somente caso de falta de espaço, mas sim de repressão. Para evitar qualquer desvio do comportamento desejado pela organização, os anseios individuais devem ser guardados e cabe a quem abafá-los? Segundo Dejours, ao próprio trabalhador que deve evitar qualquer vontade a fim de manter o seu emprego.

Como o desejo é um ímpeto natural de cada ser humano, quando atacamos tal necessidade fisiológica, geramos um desequilíbrio psicossomático. O interessante é quando associamos tal teoria ao conceito de motivação. Se as instituições incentivam a motivação dos trabalhadores, via bonificações e salários, ou seja, a manutenção e boa performance do emprego no estudo da psicopatologia do trabalho, a motivação está em conflito com o desejo individual. Vale ressaltar que, quanto mais se sobe na hierarquia de uma instituição, há mais espaço para a expressão do desejo individual seja porque alcançar tal posição é a expressão do próprio desejo sendo concretizado, seja porque existe maior espaço de manobra para a aplicação de seu próprio desejo nas decisões da corporação.

Com todo esse debate relativo ao sofrimento, pode-se concluir, então, que na situação em que um trabalho traz sofrimento a ponto de criar condições físicas doentias, a solução seria livrar-se do tormento e se colocar em uma situação de não-trabalho. É importante ressaltar que o prazer não é o estado de bem-estar pleno, na verdade, como foi mencionado anteriormente, esse é um objetivo a ser almejado, um ideal. A saúde mental não consiste somente no

desaparecimento da ansiedade e do mal-estar, mas também a existência dos planos, da esperança e do desejo é na falta destes que surge a depressão, o trabalho em si não é a fonte da tortura psíquica. O prazer está no equilíbrio das diferentes estruturas que circundam a vida do ser humano, em situações em que ele consiga usufruir da total expressão de si (PRATA e HONÓRIO, 2015).

Dejours afirma quando aborda essa questão:

“E as observações destas situações de não-trabalho conduzem a criticar severamente a ideia, não obstante muito difundida, que a felicidade seria não ter nada para fazer. (...) Isto é fundamentalmente falso. Ao contrário, quando um sujeito não faz nada, não quer fazer nada, e se mantém em uma inatividade quase total, geralmente é sinal, do ponto de vista psiquiátrico, que ele está doente.” (DEJOURS, 1993, p. 102).

O trabalho quando permite a descarga psíquica e não contribui para criar mais, ele é equilibrante, um trabalho que traz equilíbrio faz com que o indivíduo se sinta melhor após realizá-lo. Essa situação ocorre muitas vezes, como Dejours afirma, com artistas, pesquisadores ou qualquer indivíduo que esteja feliz com o seu trabalho.

Então, qual trabalho permite que o “sistema “motivação-satisfação” (ou desejo prazer)”¹¹ ocorra livremente? A aposentadoria permite essa descoberta? Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que devem ser consideradas, para tal decisão, as características de personalidade do indivíduo, como este lida com o estresse, como alivia tal sentimento, a sua história, seus desejos e ambições assim como seus anseios externos:

“O trabalho não é apenas um teatro aberto ao investimento subjetivo, ele é também um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito. Dessa forma, ao lado da economia das relações amorosas, a dinâmica das relações sujeito-organização do trabalho poderá ocupar um lugar significativo no processo de reapropriação e de emancipação (HABERMAS, 1976) de um homem sempre em luta contra a ameaça de tornar-se doente, sempre em luta para conservar sua identidade na normalidade, sempre em busca de ocasiões para trazer uma contribuição original à construção social, num movimento que, tendo em confiança a clínica, parece tão essencial quanto aquele que anima sua demanda de amor.” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 143).

¹¹¹¹ Dejours, Abdoucheli e Jayet, 1994

Como mencionado por Nunes e Lins (2009), a análise do prazer e sofrimento não está pautada em somente um estilo de profissão ou trabalho, como mencionado anteriormente. Dejours observa esse comportamento tanto em ambientes taylorizados, como no setor terciário, por exemplo. Quando analisamos a literatura recente sobre o tema também observamos a pluralidade de setores em que aspectos tanto de prazer como de sofrimento aparecem, como em Hernandez e Macedo (2008) em uma empresa familiar, Araújo e Helal (2013) com mestrandos de administração, Martins e Honório (2014) com professores de ensino superior em instituições privadas e mesmo Nunes e Lins (2009) com servidores públicos federais.

É interessante notar que, em todos esses trabalhos, assim como em Golembiewski e Ortiz (2016) e Castro e Cançado (2009), que analisam o tema com profissionais da área comercial e de Recursos Humanos, respectivamente, tanto aspectos de prazer como de sofrimento são encontrados convivendo no mesmo grupo, como mencionado por Araújo e Helal (2013), na mesma vivência.

Todas as pesquisas citadas mencionam a importância das empresas atentarem para suas respectivas descobertas com o objetivo de mitigar as fontes de sofrimento e buscar um ambiente mais prazeroso para seus funcionários. Nesse cenário, é interessante mencionar o trabalho de Castro e Cançado (2009) com os profissionais de Recursos Humanos. Na pesquisa realizada pelos autores foi observado que, mesmo os profissionais que seriam os agentes transformadores desse ambiente de sofrimento, também vivenciam fortes aspectos de desprazer em seu ambiente de trabalho, principalmente associado à incapacidade de exercer seu papel proposto:

“Na realidade, um dos papéis do RH seria auxiliar a empresa a lidar com esses paradoxos e dualidades. Mas se eles se apresentam como fonte de sofrimento para o profissional de RH, consequentemente, ele não poderá auxiliar a organização a navegar nas dualidades” (CASTRO e CANÇADO, 2009, p. 34).

A pesquisa de Castro e Cançado (2009) deixa claro que não é uma decisão da empresa seguir políticas conscientes que geram sofrimento para seus colaboradores, muitas vezes os próprios tomadores de decisão também estão vivenciando aspectos que influenciam a sua atitude e que estão impactadas por um sofrimento.

Dessa forma, a presente pesquisa procurou entender quais aspectos durante a carreira em uma “Big Four” geraram sentimentos de prazer e sofrimento e quais as vivências de prazer e sofrimento, agora que estão aposentados. O que eles buscavam quando saíram? Do que estavam pensando ter se livrado? A aposentadoria é uma busca pelo prazer? O não trabalho é almejado?

3 Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho foi de natureza qualitativa, tendo os entrevistados sido convidados a contar, para a pesquisadora, suas histórias de vida profissional e suas atuais experiências de aposentadoria. Para essa entrevista foi utilizado um roteiro semiestruturado. As perguntas versavam sobre os aspectos considerados positivos e negativos pelo entrevistado no decorrer de sua carreira, bem como os desafios enfrentados nessa trajetória. Em seguida, indagava-se sobre os mesmos aspectos vivenciados na atual experiência de aposentadoria.

Foram escolhidos, como sujeitos de pesquisa, indivíduos que fizeram suas carreiras nas empresas conhecidas como “Big Four” e que foram aposentados compulsoriamente ou decidiram se aposentar.

Estes foram escolhidos com base na rede de contatos da pesquisadora que atualmente trabalha em uma das “Big Four”. Utilizou-se também a técnica denominada “bola de neve” em que cada entrevistado indica uma pessoa a ser entrevistada que se encaixa no perfil procurado. As entrevistas foram gravadas de forma que pudessem ser transcritas e analisadas. Vale ressaltar que, apesar de atuar em uma das “Big Four”, não foi fácil para a pesquisadora encontrar indivíduos que estivessem dispostos a participar da pesquisa. Ademais, falar sobre os assuntos abordados não foi fácil; mesmo alguns que concordaram em conceder entrevistas aparentavam estar bastante inseguros com a exposição que poderiam sofrer ou mesmo em discutir certos assuntos, apesar da pesquisadora ter esclarecido que estes não teriam seus nomes relevados. É importante apontar, também, que na maioria das entrevistas, após a pesquisadora ter desligado o gravador, os entrevistados pareciam relaxar e continuavam a conversa, de forma mais aberta.

Foram entrevistados sete ex-sócios de três das quatro empresas conhecidas como “Big Four”, sendo duas mulheres e cinco homens. O resumo do perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

	Nacionalidade	Período em que trabalhou em uma Big Four ou semelhante (anos)	Quantos anos tinha quando se aposentou (anos)?	Período em que está aposentado (anos)	Casado?	Filhos?	Aposentadoria Voluntária?	Área de atuação
E1	Estrangeiro	34	57	8	Sim	Sim	Sim	Auditoria
E2	Estrangeiro	26	55	3	Não	Sim	Não	Consultoria
E3	Brasileira	34	54	2	Sim	Sim	Sim	Auditoria
E4	Brasileira	36	60	3	Sim	Sim	Não	Consultoria
E5	Brasileira	40	63	4	Sim	Sim	Esperou até o último ano	Consultoria
E6	Estrangeiro	41	62	6	Sim	Não menciona	Esperou até o último ano	Auditoria
E7	Brasileira	31	49	2	Sim	Sim	Sim	Consultoria

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme se pode observar, três dos entrevistados eram estrangeiros, sendo que dois destes iniciaram suas carreiras ainda no país natal. Somente dois deles se aposentaram na idade máxima permitida pela firma, dois deles foram convidados a se aposentar antes de atingir tal limite e o restante decidiu, por questões pessoais, pedir a aposentadoria antes da idade máxima. Em média, os profissionais trabalharam 35 anos em empresas conhecidas como “Big Four” ou semelhantes e estão aposentados, em média, há 4 anos.

Todos os entrevistados são casados com exceção de um deles (E2) e todos têm filhos com exceção de E6 que não menciona essa questão durante a entrevista.

4

Análise e interpretação dos resultados

4.1. As empresas

Em busca de um melhor entendimento do leitor para a análise de dados, para fins de contextualização, será explicada, brevemente, a carreira dentro de uma das empresas denominadas “Big Four”¹² de forma a entender melhor a origem dos indivíduos entrevistados.

No mercado mundial as maiores empresas de auditoria e consultoria são conhecidas como “Big Four”, por formarem um grupo das quatro maiores empresas que fornecem tais serviços, globalmente. No passado, o mesmo mercado já foi denominado de “Big Eight”, mas, devido a diversas fusões e aquisições, hoje observamos somente quatro empresas. Por serem consideradas empresas com um alto nível de serviço, possuem em sua carteira de clientes grandes empresas. As empresas são divididas em dois grupos de serviço, a auditoria e a consultoria.

Quanto à carreira dentro das “Big Four”, o crescimento é programado; existe uma escada de evolução previamente definida em termos de cargos e período em cada cargo: se o indivíduo atingir as competências necessárias este vai seguindo essa escada em que, no final, será um dos sócios da firma. O início da carreira normalmente se dá como um trainee, ainda no final da faculdade ou recém-formado.

É importante ressaltar que existe uma pirâmide de evolução dentro da firma de forma que a base é vasta enquanto o topo é seleto; sendo assim, há uma grande competitividade entre os funcionários para garantir um lugar dentro do grupo societário. A vontade de chegar a sócio é a força e a expectativa de carreira que motiva os indivíduos em uma “Big Four”. Como a competição é grande, quem se torna sócio são pessoas que aguentaram a pressão, sendo, em geral, extremamente ambiciosas com grandes planos para suas carreiras. Vale observar que, dentro da sociedade, existe ainda uma hierarquia, de forma que a competição entre os indivíduos permaneça, mesmo depois de terem se tornado

¹² EY, PWC, Deloitte e KPMG

sócios. Mesmo que o funcionário chegue a sócio, isso não garante sua estabilidade na firma, podendo ser convidado pelos outros sócios a se retirar da empresa, caso não atinja as metas comerciais, de gerenciamento de risco ou mesmo por questões políticas.

Esse ciclo de crescimento é interrompido por volta dos sessenta anos, dependendo de cada firma, quando o sócio é obrigado a se aposentar e deixar espaço para aqueles abaixo dele crescerem. Vale ressaltar que existe uma janela antes desse período que permite ao indivíduo escolher se aposentar precocemente, com alguns descontos no plano de aposentadoria.

Interessante observar que o sócio tem um vínculo de pessoa jurídica frente as instituições de modo que quando este fecha o relacionamento via CLT¹³, ou seja, quando ele começa a fazer parte da sociedade, é negociado o seu plano de aposentadoria e o seu fundo de pensão em que tanto o indivíduo quanto a empresa contribuem.

O grupo de entrevistados dessa pesquisa é formado por sete desses sócios que passaram pela experiência da aposentadoria dentro dessas empresas. É importante observar que o grupo selecionado é privilegiado, quando comparado com a população brasileira em geral, uma vez que a tendência é que estes possuam conforto financeiro, não experimentando, portanto, a aposentadoria como uma fase de privações materiais. Por outro lado, também são indivíduos acostumados a exercer poder e influência no mercado, a serem referências em suas profissões e apresentam, como características pessoais, a competitividade de forma que o fim da vida profissional pode trazer um grande desafio para os que a experimentam.

4.2. Resultados

A análise de dados obtidos foi dividida em duas grandes categorias. A primeira foi intitulada “Prazer e sofrimento na trajetória profissional” e, a segunda, “Prazer e sofrimento na experiência de aposentadoria”. Buscou-se, assim, discutir, separadamente, a visão dos entrevistados para as duas fases de suas vidas. Cada uma dessas categorias foi, em seguida, subdividida entre “Aspectos de sofrimento” e “Aspectos prazerosos”.

¹³ Consolidação das Leis de Trabalho

4.2.1. Prazer e sofrimento na trajetória profissional

4.2.1.1. Aspectos prazerosos

Quando questionados sobre os aspectos mais prazerosos de suas carreiras os indivíduos apontaram questões como o aprendizado, o reconhecimento interno e externo, a relação com os colegas de trabalho bem como a formação de novos profissionais. No entanto, o aspecto que fica mais evidente na entrevista de todos os participantes é a satisfação de ter atingindo o seu objetivo profissional.

Aprendizado

Como as “Big Four” são empresas de geração de conhecimento de orientação aos diferentes clientes, estas fornecem como base de trabalho aos funcionários diversos treinamentos, materiais e oportunidades de aprendizado e de aprofundamento. Os entrevistados reconhecem que, diferente de outras empresas, eles não poderiam ter aprendido tanto, passado por tantas experiências que não em uma empresa como esta. Nesse sentido, destacam este aprendizado como um aspecto prazeroso positivo vivenciado em suas trajetórias na “Big Four” em que atuaram.

Como, durante a carreira em uma empresa “Big Four”, os profissionais são expostos a diferentes setores e mercados, a diferentes níveis de profissionais desde CFOs na iniciativa privada até altos escalões dentro de agências regulatórias e Governo, a abrangência do conhecimento adquirido é valorizado nos depoimentos dos entrevistados, como podemos observar nas falas de E1 e E2.

“Não estou aqui dizendo se é certo, se é errado, acho que a profissão continua sendo uma profissão fantástica, onde você aprende muito, onde você aprende, digamos assim, o aprendizado que você tem do ponto de vista de profundidade do conhecimento, por assim dizer, e abrangência do conhecimento, eu acho que não há profissão que...Que dê isso” (E1).

“Então esse conjunto de coisas para mim, (...), seja olhando demonstrações financeiras, que é o básico, entendendo um negócio, desafios, a parte de relacionamento, valuation, olhando macroeconômica, microeconômica, sabendo coisa de política, economia, discutindo com alguém legislação, com advogado, entendendo muito sobre impostos, muito treinamento em ler, analisar, reduzir, comunicar, seja verbal, isso para mim... eu tinha muito dessas skills¹⁴ e foi uma oportunidade fantástica para desenvolver porque eu era, como eu falei, eu não era melhor, mas eu era... (E2).

¹⁴ habilidades

Nesse sentido, pode-se dizer que os indivíduos apontam o aprendizado em seus trabalhos como algo bastante positivo, um aspecto prazeroso em sua vivência profissional passada. Por outro lado, é interessante notar a pressão que possivelmente isso exigia nas suas rotinas, gerando estresse. Como Dejours (1980) aborda, o conflito na adequação entre a personalidade do profissional e a tarefa exigida gera fadiga e nesse caso, a obrigação de sempre estar aprendendo, interessado nos assuntos teóricos possivelmente em alguns momentos da vida dos entrevistados foram uma carga adicional em que não estava nada relacionada com o prazer, mas que agora numa visão de retrospectiva, foi resignificado.

Reconhecimento

Outra fonte de prazer para os entrevistados está relacionada ao reconhecimento de sua expertise pelos clientes, a satisfação de conseguir ajudá-los.

“Era o lado técnico, você participar daquelas discussões, das pesquisas, de você ver... você ter aquela satisfação profissional que você ajudou o cliente e o cliente reconhecer. Isto não tem preço, entende? Ainda que seja um simples “obrigado, você...”. (E1).

“O meu maior prazer foi esse que eu falei pra você, sentir que eu era o cara no Rio de Janeiro, dentro do mercado, não só dentro da firma, mas dentro do mercado era o cara para ajudar investidores de qualquer lugar do mundo chegando no Brasil.” (E2).

“Na verdade, pra mim sempre foi o reconhecimento indireto, eu não gosto de elogios, falar assim, “ah, você é sensacional”, eu não gosto disso, não é a minha praia. Eu gosto de elogio indireto, quando o cara reconhece teu valor, esse tipo de coisa.” (E4).

“(...) você pegar um problema complexo que o cliente te chama e fala, “ai, olha, eu tenho um assunto aqui que eu não sei como eu vou resolver” e você conseguir se debruçar sobre aquilo e ajudar a resolver eu acho que é muito legal. (E7)

“ Então um momento de prazer pra mim foi entrar na empresa e começar a trabalhar nessa área com outro sócio, (...) me desenvolver nesse setor, trazer algumas pessoas comigo no desenvolvimento disso e chegar à líder do setor, a ser reconhecida fora da XYZ¹⁵, inclusive, como uma pessoa líder desse setor que se dedica, que conhece, que discute os assuntos técnicos no mesmo nível que as pessoas que estão nas empresas.” (E3).

¹⁵ Nome da empresa foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

Cabe destacar, portanto, que, para esses profissionais, não bastava somente se aprofundar no conhecimento de suas profissões. Uma fonte de satisfação em suas trajetórias era ser reconhecido pelo conhecimento demonstrado por meio de sua capacidade em trazer soluções para assuntos complexos, o prazer também estava neste reconhecimento, vindo do outro. Possivelmente, era o reconhecimento do outro que gerava significado para o trabalho e todos os sacrifícios exigidos para a sua realização. O elogio para estes profissionais significa que no final “vale a pena”. Como Dejours (1980) aborda, dar significado para o trabalho gera um sentimento de qualificação e diminui a carga psíquica que outros aspectos de sofrimento possam gerar incluindo a própria pressão para o aprendizado, como abordado anteriormente, reequilibrando a balança entre o prazer e o sofrimento.

Formação de pessoas

Como observado na fala anterior, de E3, associado ao reconhecimento da expertise do empregado, a maioria dos entrevistados também comentou sua satisfação com a formação de equipes, ao longo de sua carreira. A valorização deste aspecto encontra ressonância nos trabalhos de Marra e al. (2012) e Fernandes, Marra e Lara (2015), que destacam a questão do legado como fonte de prazer profissional.

“Depois, quer dizer, à medida em que você vai progredindo na carreira é uma satisfação enorme você ver que há colegas que vem de baixo e que trabalharam com você e que você foi ajudando a formar ao longo da vida” (E1).

“Mas flui muito fácil e flui essa coisa de você crescer e todo mundo está crescendo junto com você. Então essa passou a ser uma expectativa diferente pra mim. É querer atingir o meu objetivo, mas também querer fazer as pessoas que estão comigo se desenvolverem e chegarem junto, entendeu? Então acho que esse foi o meu objetivo final.” (E3).

“Então não sei, eu acho que essas eram algumas das coisas que eu mais gostava, eu gostava de ver mais satisfação em ver as pessoas crescendo e isso eu consegui porque a gente contratou as pessoas certas pra fazer também.” (E6).

“Ah, eu acho que o mais prazeroso é você ver que está formando equipes, formando times e você tá treinando pessoas, que você... determinado momento está trabalhando com gerente que você contratou como trainee, você participou do processo de seleção, você deu treinamento, você fez coaching, você fez a avaliação, você fez o treinamento em campo.” (E7).

É interessante observar que a passagem do conhecimento dentro de uma “Big Four” é paradoxal, uma vez que, apesar de ser o legado humano da carreira do indivíduo é, no final, a razão para a sua saída obrigatória. Como apontado anteriormente, cada funcionário dentro de uma “Big Four” deve criar sucessores que, provavelmente, tomarão a sua posição.

Nesse sentido, pode-se indagar se a valorização da formação de sucessores poderia ser considerada, nos termos de Dejours (1980), como efeito de uma prisão mental, uma vez que os profissionais não percebem que estão criando armadilhas para si, com vistas a beneficiar a instituição. O resultado do êxito dessa tarefa é tornar-se substituível. Nesse sentido, cabe indagar se esse aspecto é algo que realmente traz satisfação ao funcionário, como muitos alegaram, ou se estes são convencidos a acharem essa missão – crucial para a empresa, sem dúvida - positiva.

De forma crítica, pode-se postular que, assim como mencionado por Dejours (1980), os indivíduos acabam sendo artesões de seu próprio condicionamento, ficando divididos entre o prazer de formar pessoas e a construção do final de sua trajetória.

É importante mencionar que, como Dejours (1980) afirma, o formato como essa relação sucessória foi definida já atravessa tantas gerações de profissionais que estes tomam esse fato como dado, sem questioná-lo ou irem contra o sistema.

Vale notar que esse dilema fica claro nos discursos de E2 e E4 que são os únicos que foram colocados em posição de vislumbrar claramente essa realidade. Ambos foram convidados a se aposentar de suas firmas com a justificativa de que deveriam fazê-lo para dar espaço para os funcionários abaixo deles e, talvez por isso, sintam de alguma forma um arrependimento ou uma ambiguidade de sentimentos. Essa questão transparece em suas falas:

“De novo, a vida fez isso, não fui eu que fiz [quando fala sobre a decisão de se aposentar]. A gente chega um momento...(...). Chega um momento em que você tem que olhar pra frente e olhar pra quem está chegando também, entendeu? A gente... As pessoas têm sido promovidas muito cedo. Então está ficando, um gap gigante e aí você não tem renovação, a renovação é necessária.” (E4).

“Resultado da ópera: chega momento que começou a ser discutido comigo se seria uma boa ideia eu sair da sociedade. Houve uma sucessão, já tinha uma sucessão, que estava superpreparada para assumir. Esse embate foi uma faca que facilitou a minha saída, mas do outro lado, era uma coisa que eu criei e eu tenho um certo orgulho, que houve alguém pronto para assumir e levar pra frente.” (E2).

A ambivalência dessas falas reforça a percepção de que o “prazer” em formar sucessores não seja tão real assim, sendo, talvez, uma estratégia defensiva (Dejours, 1980) utilizada por alguns entrevistados para mascarar a frustração ao ter sido substituído por alguém mais jovem, que pela natureza do seu trabalho, foi obrigado a preparar.

Relacionamentos

Em seus trabalhos, Silva e Helal (2017), Carvalho *et al.* (2013) e Marra *et al.* (2012), destacam que a relação com os demais colegas e pares são aspectos prazerosos importantes na trajetória profissional de um indivíduo. Essa questão também apareceu nas entrevistas. O primeiro entrevistado menciona, quando fala sobre os prazeres de sua carreira, a questão da camaradagem e do grupo que foi formado e que, muitas vezes, permanece mesmo após a aposentadoria:

“Bom, primeiro: eu acho que no ponto de vista pessoal são as amizades e a camaradagem que você faz com colegas ao longo de décadas, isso eu acho... eu acho fantástico e acho que é algo que deve ser muito valorizado. É lógico, ao longo de décadas você faz amigos e você faz colegas, né? Mas de qualquer maneira este aspecto da camaradagem, da convivência ao longo de décadas, é uma coisa fabulosa que eu acho que em pouquíssimos lugares você consegue ter.” (E1).

Reforçando o que foi observado nos trabalhos de Marra *et al.* (2012) Carvalho *et al.* (2013) e Silva e Helal (2017), a questão do relacionamento com os pares é um aspecto bastante relevante no discurso sobre o prazer no trabalho, essa questão aparece também no discurso de sofrimentos na aposentadoria como um sentimento de saudade.

Cabe destacar que todos os aspectos quanto às relações interpessoais no presente trabalho aparecem sempre associadas ao prazer. Essa visão vai de encontro ao que Dejours (1980) defende em que as relações interpessoais geram normalmente ansiedade e sofrimento uma vez que estão contextualizadas em um ambiente de competição, característica inerente ao dia a dia das “Big Four”. É interessante notar essa omissão causada possivelmente pela resignificação no período pós-aposentadoria. Agora essas questões já não importam mais, os indivíduos entrevistados já terminaram de jogar o jogo e saíram vitoriosos.

Atingir a meta

Sendo assim, ao detalharem os diversos aspectos prazerosos de sua carreira, os entrevistados têm um discurso de retrospectiva. Como eles já estão aposentados, olham sua carreira de forma sumariada e da perspectiva do que

foi. Pode-se dizer que todos passaram a sensação de que, no final, independente do que ocorreu, eles atingiram o seu objetivo e são felizes com essa realização. Por serem todos profissionais bem sucedidos, revelam a satisfação em terem “chegado lá” e construído carreiras exitosas. Esta questão aparece como uma fonte de prazer, hoje, quando eles olham para suas trajetórias de carreira. As falas seguintes ilustram esse ponto:

“O prazer profissional foi de que... a realização profissional. Eu como profissional, eu depois dos 41 anos eu realmente me senti (...)bem-sucedido nesse processo todo, né? Criação de laços e relacionamentos, tanto com cliente quanto com funcionários, pessoas com quem eu trabalhei, equipe.” (E5).

“Por exemplo, quando eu fui completar o meu tempo de casa, 34 anos, em que eu fui lá receber meu prêmio, tem a celebração do tempo de casa e as pessoas me aplaudiram. Então assim, são momentos de prazer no teu trabalho que pra mim foram muito importantes. (...) Então pra mim esses são os momentos de prazer que eu tive nesses 34 anos de trabalho.” (E3).

A sensação de dever cumprido, a satisfação por terem “chegado lá” é ainda mais forte para aqueles que vieram de origens mais humildes, bem como das mulheres, que sentem que venceram muitos obstáculos no decorrer de suas trajetórias, como observado nas passagens abaixo:

“Em XYZ¹⁶ eu fui a sócio de auditoria aqui no escritório e um dado interessante, se a gente pensar no tempo, é que em XYZ¹⁷ eu fui a primeira sócia mulher” (E3).

“E veja, como eu disse, eu sou filho de...eu sou imigrante, filho de um casal de pastores de ovelha e que vieram para o Brasil atrás de uma vida melhor. E como não tínhamos, e não temos sangue azul, a vida melhor tinha que ser através do trabalho. E trabalhei muito.” (E1).

Cabe destacar que, olhando em retrospectiva, mesmo reconhecendo momentos de sofrimento, de prazer e sentimentos ambíguos, agora, todos esses aspectos já passaram e eles tiveram que tomar as decisões e agir na melhor forma que lhes cabia em cada momento, sendo assim, na presente situação o mais confortável e prazeroso é o olhar o que passou de forma positiva. Com essa abordagem, o entrevistado se coloca em uma situação de agente ativo em relação a tudo o que passou, saindo da situação passiva, que olhar para toda a sua vida e fazer um saldo do que foi bom ou ruim, os coloca, como Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) mencionam, esse seria o sistema de defesa criado por cada um.

¹⁶ Nome da empresa foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

¹⁷ Nome da empresa foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

4.2.1.2. Aspectos de sofrimento

Quando analisamos os relatos dos entrevistados percebemos que questões como estar sempre atualizado, o desafio de atingir metas comerciais e de equipe, além dos riscos e responsabilidades de ser sócio, são aspectos que trouxeram algum tipo de sofrimento, em suas trajetórias. Ao mesmo tempo em que todos se julgavam vitoriosos por terem “chegado lá”, em suas falas também transparece que essa vitória teve um custo, mais pesado para uns, menor para outros. No entanto, é interessante notar que, na maioria das entrevistas, essas questões, por terem ocorrido no passado, já não possuem tanta importância. Dessa forma, ao fazerem a retrospectiva de suas vidas profissionais, os entrevistados revelam que o maior sofrimento vivido foi a dificuldade de conciliar família e carreira.

Pressão por estar sempre atualizado

Como o principal serviço de uma “Big Four” é a venda de conhecimento especializado, os clientes e a firma em geral cobravam excelência, atualização constante sobre as questões de cada setor e profissão independente do momento que cada indivíduo estava passando. Essa pressão gerava uma obrigação constante, um desafio diário, conforme apontado nas falas de E3 e E4.

“Então você tem um desafio do trabalho, do dia a dia e mais o desafio de se manter técnica. Porque o que você vende é serviço, é conhecimento. (...) Dedicação, tempo, por quê? Porque além de discutir, além de ler, eu tinha que entender, eu tinha que discutir com alguém pra que eu pudesse então representar também o que a firma pensa. Então é um... Desempenho é um tempo que você tem que empenhar que é muito grande nisso.” (E3).

“Maior dificuldade é exigência que você tem, principalmente em relação a nós, trabalhando na área de impostos, nós temos uma cobrança de resultado imediato, e a formação é a longo prazo. Você não pode aprender tudo que existe sobre Direito Tributário durante a sua carreira, e nunca vai conseguir, é impossível.” (E4).

Para se manter atualizado era necessário fazer sacrifícios, conciliar agendas e, no caso de E3, ficar mais tempo no escritório:

“Então sempre fiz isso no escritório um pouco mais tarde ou um pouco mais cedo no dia seguinte, não era sempre, mas quando necessário, pra poder me dedicar também a isso. (...) Só que eu acho que nunca vai ser, não era e nunca vai ser o suficiente pra você se especializar ou pra você ter o conhecimento que o mercado requer”. (E3).

É interessante notar a dicotomia quanto à questão do aprendizado, como observado anteriormente. Enquanto E1 e E2 apontaram como um aspecto de prazer, de sentirem que foram auxiliados pelas firmas a se aprofundarem a virarem referência, E3 e E4 apontam como um aspecto de sofrimento, uma pressão no seu dia a dia que precisava ser conciliado e estava associado a sacrifícios.

O medo que os profissionais tinham de se encontrarem em uma situação em que não estavam suficientemente preparados ou mesmo que não soubessem se aprofundar frente a uma dúvida técnica, os fazia criar forças e tempo em suas agendas para estarem sempre atualizados, estudando. Essa situação é bastante semelhante à das atendentes de telemarketing ou mesmo à dos trabalhadores da indústria petroquímica, ambos estudados por Dejours (1980 e 1994). Nos três casos, a organização do trabalho se beneficia do sofrimento dos profissionais de modo que, no caso das “Big Four”, tenha sempre trabalhadores muito bem preparados. O sistema de defesa criado por eles frente a situação de sofrimento é a base do motor que gira o crescimento desse tipo de empresa.

Desafio das metas comerciais e de equipe

Além da pressão de manter um alto nível técnico, as metas definidas pela empresa somavam uma pressão adicional. Os entrevistados mencionam, como exemplos, objetivos anuais de receita, criar uma filial lucrativa para a empresa, manter funcionários, conforme apontado por E5 e E6.

“A dificuldade natural que você tinha de trabalhos, você tinha que manter uma carteira, garantir a carteira, conquistar novos clientes, viver novos serviços, segurar pessoal insatisfeito com salário tudo, manter pessoal motivado, fazer serviço de qualidade. Isso era o grande desafio, essas coisas era um grande desafio, o mercado, a concorrência, esse era o grande desafio.” (E5).

“Eu acho que a carreira ela segue a reinvenção. Porque quando cheguei no Rio eu tive que ficar um pouco improvisado, eu acho que é uma casa de tijolo por tijolo então a gente teve que construir a firma do zero, a gente... a auditoria pelo menos do zero, depois a gente conseguiu tax do zero, depois consultoria do zero, os primeiros grandes contratos de consultoria da XYZ¹⁸ no Brasil eram aqui no Rio.” (E6).

¹⁸ Nome da empresa foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

Mesmo chegando ao maior nível hierárquico na empresa, a sociedade, os indivíduos ainda se sentiam constantemente ameaçados e inseguros, a possibilidade de ser convidado a ser retirado era real e os desafios colocados, como observado nas falas acima, eram altos. Nesse ponto, pode-se considerar que o trabalho não era equilibrante, a pressão criava uma carga psíquica adicional (DEJOURS, 1993), ainda que os entrevistados não fossem claros em assumir essa pressão como um “peso”. Novamente a indagação acerca da prisão psíquica surge.

Dejours (1982) defende que a medida em que o indivíduo cresce na hierarquia de uma organização, maior a sua chance de expressar o seu desejo individual no dia a dia de seu trabalho de modo que este consiga adaptar cada vez melhor a sua rotina para algo mais equilibrante (DEJOURS, 1980). Interessante notar também nesse caso que, como demonstrado acima, mesmo que chegar a sócio fosse a própria expressão de seu desejo ao longo de toda a sua carreira (DEJOURS, 1982), atingir esse nível hierárquico significa para o entrevistado ainda mais pressão e carga psíquica de modo que em nenhum momento de sua carreira o profissional se visse em uma situação de melhor equilíbrio prazer e sofrimento.

Pressão quanto a riscos e responsabilidades

Nas entrevistas apareceram experiências de sofrimento quanto à responsabilidade que o trabalho exigia. Como sócios de auditoria, alguns entrevistados apontam como sofriam o peso da responsabilidade de terem que assinar um relatório de auditoria para dar um parecer para seus clientes e o risco inerente a isso.

“Quando você é sócio, essa responsabilidade é sua, então você é que vai dar a palavra final, você que vai assinar, é o seu nome e o da empresa que você está com maior risco, então você tem uma responsabilidade, uma carga de responsabilidade muito grande.” (E3).

“Então aí eu sempre dizia aos colegas aqui, ao A, B ¹⁹ e tal que trabalharam comigo, eu sempre dizia “aquela assinatura, aquele nome vale muito. Quando você assina um relatório de auditoria não é uma simples rubrica numa folha, não é uma simples colocar o seu nome naquela folha, não. Aquilo ali vale muito e, portanto, temos que dar a devida importância àquela assinatura”. (E1).

¹⁹ Nome das pessoas foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

De uma outra perspectiva, o entrevistado E6 também aponta essa pressão e responsabilidade, às vezes acima do que ele estava preparado. E6 não era sócio de auditoria, mas também percebia o peso da responsabilidade de seu trabalho como líder de uma filial.

“Então a gente foi explorando. Mas a minha prioridade era sobreviver porque dois anos depois disso o manager partner²⁰ teve um treco, teve que se aposentar por questão de saúde. Então novamente eu não estava pronto, mas tive que assumir, aí a gente continuou contratando as pessoas, contratando como sócio na auditoria pra substituir a que saiu.” (E6).

E3 rememora esse peso quanto à responsabilidade do cargo em sua época de gerente e não de sócia, principalmente, quanto ao sentimento de não estar preparada para que enfrentou.

“Então é uma carga inicial muito grande e com um nível de experiência que às vezes você, nem pessoal, nem profissional está tão madura assim. Já, quando você vai pra sócia, você já maturou, já amadureceu mais, tanto pessoalmente como profissionalmente, né?” (E3)

É importante apontar que, de diferentes perspectivas, os entrevistados demonstram o quanto o trabalho de uma “Big Four” é fatigante (DEJOURS, 1980) e, muitas vezes, apontaram essa como a principal razão para decidirem se aposentar, isso fica claro nas falas de E1, E2 e E5.

“Bom, primeiro: depois de quase 35 anos, quer dizer, você começa... você começa “poxa, vale a pena? Tem mais três anos, mas caramba, estou começando a ficar cansado”, enfim, todos aqueles questionamentos que uma pessoa tem o direito de se fazer, né?” (E1).

“O limite de aposentadoria na época foi 60 anos e eu estava não necessariamente pensando em pra 60, mas talvez pelo menos para 58, isso para várias razões, isso tipo antes das discussões começarem. O nosso trabalho de consultoria is stressfull, it’s a hard work²¹. E depois de 20, 25 anos você começa a ficar um pouquinho exausto, aí a ideia de parar, todo esse problema de entrega na hora, a ideia de se livrar disso.” (E2).

Ao falar em “se livrar disso”, E2 verbaliza o peso do trabalho de consultoria, o quanto este é estressante o que leva o profissional a desejar parar, muitas vezes antes do prazo estipulado. Conforme anteriormente destacado, apenas 2 entrevistados esperaram a chegada dos 60 para se aposentar.

“É um trabalho da XYZ²² como qualquer “Big Four” é bem estressante, bem puxado e tal e a partir dos 55 anos que é a idade que você já pode talvez pensar em uma aposentadoria antecipada, eu já vinha pensando nisso e na época...” (E5).

²⁰ Gerente Geral

²¹ O nosso trabalho de consultoria é muito estressante, é um trabalho árduo

Pode-se observar um cansaço em relação a carga psíquica que o trabalho gerava, apesar de haver aspectos prazerosos, pode-se entender que, de alguma forma o saldo tendia-se a um desgaste psíquico (DEJOURS, 1993). No entanto, quando pressionados a apontarem o principal aspecto de sofrimento em suas trajetórias, os entrevistados majoritariamente não escolheram comentar sobre as questões detalhadas acima, foi a conciliação com a família que apareceu no discurso de cinco dos sete entrevistados.

Dificuldade na conciliação família e carreira

A maior fonte de sofrimento apresentado foi a conciliação família e trabalho, talvez porque os entrevistados estavam analisando suas carreiras de forma retrospectiva, disputas interpessoais ou pressões quanto a estrutura da empresa, agora que a carreira nessas empresas já acabou, foram redimensionadas. De uma forma geral, os entrevistados relatam suas trajetórias de carreira de forma positiva, o único aspecto negativo destacado por boa parte deles se refere ao fato de, em função de demandas profissionais, terem abdicado do convívio familiar. Os relatos seguintes evidenciam esse ponto:

“Um belo sábado eu me levantei pra ir trabalhar – em janeiro -, e nesse dia a (...) minha filha mais velha [...] acordou mais cedo e me viu tomando café e me arrumando. Ela perguntou “pai, onde é que você vai?” Ela tinha seis anos. (...) Eu disse “o papai vai trabalhar”, ela disse “mas papai, hoje é sábado”, eu disse “eu sei filha, mas o papai tem que ir trabalhar” e ela com seis anos virou e disse pra mim assim “pai, você só tem tempo pra trabalhar e não tem tempo pra mim?” Com seis anos de idade. Eu nunca esqueci isso. (E1).

“Quando eu fui a sócia eu já tinha os meus dois filhos, eu tive meus filhos ainda como gerente, né? (...) Eu acho que esse é um desafio a mais pra gente, mulher, sem dúvida nenhuma, né? (...). Mas é um desafio a mais, sem dúvida nenhuma é um desafio a mais pra você como mulher se entender, né? Certas vezes você pensa, “pô, será que eu estou certa? Será que eu estou errada? Será que eu estou deixando essa parte de mãe e do cuidado com os meus filhos, terceirizando um pouco isso demais?” (E3)..

“Depois, quando tudo passa você vê que talvez não precisasse tanto ou talvez eu devesse ter administrado melhor minha vida, porque eu olho pra alguns (pares) meus na época, sócios e que sabiam administrar bem a vida, separar o lado pessoal do lado profissional. Eu não, eu fui muito dedicado ao lado profissional e comprometi a realmente a vida, o lado pessoal e familiar. Acho que é isso.” (E5).

“Eu acho que o maior desafio pra mim, talvez por ser mulher, foi conciliar a questão de maternidade com o trabalho, porque se... a maioria na minha empresa sempre foi de homens, então você acaba nessa disputa querendo se nivelar pelos homens, né? Então não fazendo concessões em termos de horário, de você... “Não posso fazer porque eu não posso viajar.” (E7).

²² Nome da empresa foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

Esse tipo de relato não aparece, todavia, nos discursos de E2 e E6, apesar de terem família, o que talvez possa ser explicado por uma diferença cultural, são os únicos dois entrevistados que possuem uma origem não latina. É interessante notar que tanto E3 e E7, as duas mulheres da amostra, mencionam que esse é, possivelmente, um sofrimento somente feminino, mas, na verdade, o mesmo sentimento apareceu também nas falas dos homens.

Os entrevistados E1 e E5 chegam a mencionar, de forma consciente, que durante suas trajetórias profissionais, esse aspecto que hoje gera um sentimento de sofrimento e amargura, não foram percebidos:

“Veja, eu acho que... eu diria que... (...), você está tão envolvido em construir uma carreira, em crescer profissionalmente, crescer como pessoa e crescer na vida, em ter mais conforto, poder oferecer um conforto pra família que eu acho que muitas vezes você nem percebe. Não que isso seja o correto, mas eu acho que, por exemplo, muitas vezes eu nem percebesse.” (E1).

“Não sei se foi desafio, porque a coisa saía de forma inconsciente, isso é o reconhecimento. Hoje depois que passou, eu diria que talvez... Eu não diria que foi desafio, porque eu tive no lado da minha mulher, da minha família uma aceitação disso, porque quando você tem uma família que não aceita isso, aí passa a ser um grande desafio você conciliar, então eu não tive essa cobrança, eu pude ter essa dedicação ao trabalho de forma bastante tranquila, mas hoje eu reconheço que talvez não devesse ter sido tanto.” (E5).

Talvez para tentar justificar essa escolha por uma grande dedicação ao trabalho que fez com que deixassem o convívio familiar em segundo plano, os entrevistados criaram discursos nos quais racionalizam suas escolhas, apresentando-as como se não tivessem opção de fazer diferente:

“A criança cresce e vai ter a vida dele e cada vez mais cedo, cada vez mais independente, cada vez mais no colégio, cada vez mais com os amigos e a sua vida vai passar, né? Você vai chegar. Então acho que com isso o pensamento sempre foi, “vamos lá, vamos passar as dificuldades, mas... está valendo a pena? Está valendo a pena. Você é feliz no que você faz? É”. Então eu sempre tive dois pensamentos que eram: ser feliz, então seja em casa, seja no trabalho, eu tinha que fazer alguma coisa que eu gostasse e eu gosto, gostava do que eu fazia.” (E3).

“Mas veja (...), mas também foi a maneira que eu achei de poder dar a elas o que elas têm hoje que eu nunca tive. Como eu disse no início, eu sou com muito orgulho filho de um casal de pastores de ovelhas. Meu pai e minha mãe eram pastores de ovelhas. E eu disse isso quando eu... no jantar de despedida da firma.” (E1).

O entrevistado E5, quando fala sobre essa questão, menciona que “não tinha opção” senão, não teria chegado onde chegou, seus pares eram muito competitivos e não se importavam com essa conciliação, muitas vezes embasado pela cultura da empresa:

“Então, eu acho que a gente tem que saber conciliar isso, trabalho, o lado profissional com o lado pessoal e eu comprometi muito meu lado pessoal. Então, se buscar o equilíbrio, dedicar-se ao trabalho com responsabilidade, etc., e tal. Que isso está mudando nas empresas, inclusive as “Big Four”. (...) Eu acho que as empresas hoje se preocupam com isso e a própria sociedade tá mudando e tá... Mas eu sou de uma época de uma geração workaholic, pessoal de sangue nos olhos.” (E5).

Sobre essa questão é importante notar dois aspectos relevantes. No discurso dos entrevistados, percebe-se que estes se sentem integralmente culpados pela situação, presos naquilo de Dejours (1980) conceitua como prisões mentais, pois não percebem que a organização do trabalho, que demandou deles uma dedicação extrema, foi a principal responsável por terem que adotar tais atitudes.

Mesmo com as angústias e frustrações apontadas ao longo das entrevistas, não parecia haver, para os indivíduos, uma alternativa, o único objetivo de suas vidas era ser sócio e, quando o atingissem, superar os desafios e serem sempre melhores. Nessa trajetória, muitos aspectos de suas vidas tiveram que ser deixados de lado, incluindo suas próprias famílias.

Para mitigar esse sofrimento, estes criaram sistemas de defesa (DEJOURS, 1980), de forma a justificar a suas ações, “eu estava escolhendo ser feliz”, “não tinha alternativa”, “precisava dar para a minha família o que eu não tive”, “todos eram muito competitivos, se eu não focasse, não conseguiria chegar onde cheguei”. Em linha com Dejours (1989), pode-se postular que, como a luta pela conciliação carreira e trabalho parece ter atingido a todos os profissionais, ao longo de diversas gerações de sócios, a questão se tornou uma “fatalidade natural” (DEJOURS, 1989). Os entrevistados naturalizam a opção pelo trabalho, ainda que em detrimento do convívio familiar, no afã de se sentirem menos pesarosos de suas escolhas.

Vale ressaltar que mecanismos de defesa contra esse sentimento acabaram por ser desenvolvidos de forma única, por cada sócio, em função de seu passado e de sua personalidade (DEJOURS, 1980). O aspecto competitivo da profissão ainda salienta mais essa individualidade, cada um parece ter sofrido sozinho, ao longo de sua trajetória.

Cabe notar que o saldo dessas trajetórias sugere que os entrevistados não conseguiram empregar todos os aspectos de seu ser, como observado por Dejours (1980, 1993) para ter um trabalho equilibrante, sendo assim, a aposentadoria pode ser um ambiente que isso seja permitido.

Como mencionado por França (2009), a aposentadoria pode ser uma chance de o indivíduo retomar um sonho que ficou para segundo plano ao longo de sua trajetória, encontrar um trabalho que não contribua para a carga psíquica isto é, um trabalho que seja mais equilibrante para o indivíduo (DEJOURS, 1980) e que possibilite a ele usufruir da total expressão de si (PRATA e HONÓRIO, 2015).

4.2.2.

Prazer e sofrimento na experiência de aposentadoria

Quando questionados sobre as motivações para a decisão de se aposentar e quais eram as maiores expectativas quanto à carreira, a maioria dos entrevistados se disse cansada da rotina e das pressões impostas pela firma, de uma forma geral exauridos da convivência com os aspectos de sofrimento apontados, tais como sempre estar atualizado, atender aos desafios e metas, mitigar aos riscos e responsabilidades e conciliar família e carreira. No vislumbre de possivelmente ocorrerem eventos de descompensação devido a fadiga (Dejours, 1980), os entrevistados decidem parar antes. Quatro dos setes entrevistados afirmaram que sentem que cumpriram seu dever e agora estão livres para aproveitar a vida de outra forma, seja viajando, realizando o desejo de fazer voluntariado ou aproveitando a família.

4.2.2.1.

Aspectos prazerosos

Quando questionados sobre os aspectos mais prazerosos de suas aposentadorias, os entrevistados demonstram muita animação e diversos planos para essa nova fase, focando principalmente em apreciar a vida, ter mais convívio familiar e aceitar novos desafios, diferentes daqueles vividos ao longo da carreira.

Apreciar a vida

Depois de anos de uma rotina baseada em muita pressão e correria, os entrevistados, de uma forma geral, procuram ter uma vida mais calma, com tempo em que eles possam cuidar da saúde e fazer exercícios.

“A fase prazerosa é você levar uma vida mais sossegada, menos estressada, quer dizer, então você tem um pouco mais de tempo pra cuidar da sua saúde, da sua alimentação porque você não come qualquer coisa no meio da rua em qualquer restaurante, tá certo? (...) Mas você tem mais tempo pra fazer a digestão, você faz as coisas com um pouco mais de calma ...” (E1).

“O fato de eu não ter obrigação de horário, de poder fazer as coisas do jeito que eu quero e com um pouco mais de tranquilidade. Por exemplo, a parte física, academia, coisas que eu não fazia. (...) olho as minhas coisas em casa, que eram coisas que eu deixava um século sem fazer. Então essas partes pra mim prazerosas é não ter obrigações fixas que eu tive por tantos anos na minha vida.” (E3).

E5 menciona um aspecto importante quanto a essa possibilidade de ter esse tempo de “ver a vida”, ele enxerga que está em uma posição privilegiada, para ele isso só pode ocorrer porque possui uma condição financeira que viabiliza isso:

“Olha, na minha aposentadoria o que me dá... eu não diria primeiro prazer, mas me dá conforto é que esse lado profissional me permitiu hoje ter uma vida confortável, eu não tenho preocupação com isso, como muita gente que se aposenta e tem preocupação, muita gente que se aposenta e precisa continuar trabalhando, eu não preciso. Então, isso é um conforto.” (E5).

Como abordado anteriormente, os entrevistados buscam nessa nova fase, uma rotina equilibrante (DEJOURS, 1980) sem cargas psíquicas adicionais e que os permita empregar, de sua maneira e conforme a sua natureza, todos os aspectos de sua personalidade.

Convívio familiar

Ligado à principal fonte de sofrimento observada nas entrevistas, o tempo para o convívio familiar é um aspecto que traz bastante prazer para a maior parte dos entrevistados, ressaltando o que foi encontrado nas pesquisas de Debetir (2011) e França (2009) que apontam a relevância familiar no processo de aposentadoria.

“Eu comecei, digamos assim, a viver com as minhas netas aquilo que eu não tinha oportunidade plena de viver com as minhas filhas, entende?” (E1).

“Mas por outro lado, eu tive a satisfação de conhecer lugares novos, de fazer durante um ano e meio coisas que eu queria fazer com o meu marido, com a minha família, que eu não conseguia fazer antes.” (E3).

“Agora em 2015, no mês de fevereiro, meu filho número três que está na faculdade até me ligou em fevereiro para falar que tem câncer. Eu fui para a XYZ²³, eu morava com ele dois estudantes dentro da faculdade, porque ele precisava. (...) Eu não poderia ter feito isso se eu ainda fosse sócio da XYZ²⁴. Eu não vou negar que nos últimos três anos da minha aposentadoria, isso é a coisa mais relevante, não só porque me tirou de tudo para nove, 10 meses, mas quando voltei eu fiquei cinco, seis meses, até junho deste ano tipo congelado” (E2).

É importante notar que esse convívio nem sempre está baseado em uma situação positiva, como podemos observar na fala de E2. No entanto, ele observa que se não estivesse aposentado, não poderia ter disponibilizado tanto tempo para estar com o filho nesse momento, de uma forma foi observado pelo entrevistado como um aspecto positivo.

Vale observar que E5, mesmo tendo salientado fortemente a grande frustração em ter suprimido o convívio familiar ao longo de sua carreira, não fez comentários sobre ter tempo para um maior convívio familiar em sua aposentadoria, esse aspecto será explicado nas observações do entrevistado em seu discurso sobre o sofrimento.

Novos desafios

Apesar de os entrevistados afirmarem estar cansados de uma vida de “Big Four”, como dito anteriormente, nenhum deles levou em consideração parar de trabalhar. A aposentadoria é a porta para novos desafios e isso fica claro nas entrevistas de E2, E6 e E7:

“Eu estou ajudando num projeto... (..) com crianças na favela Santa Marta, em Botafogo, ensinando inglês. Na verdade, não estamos ensinando inglês, o que estamos fazendo é uma ponte entre a vida deles e a vida nossa. Eu não teria feito isso. Eu nunca entrei numa favela até seis meses atrás. (...) Intelectualmente uma das coisas mais desafiadoras que eu fiz na minha vida inteira (..) Então eu estou fazendo coisas agora que eu não tinha a menor... não imaginava. (...) I'm now a gain. My specialization is a gain. I generalist, I'm doing everything and now I'm very happy with that.”²⁵ (E2).

“Eu não sou brasileiro, brasileiro não pode ter uma atuação política. Eu estou até pensando em me naturalizar porque eu não vou desistir do Brasil (...) eu fiquei muito animado porque tem um grupo de pressão novos, jovens e eu acho que eles estão fazendo um bom trabalho...” (E6).

²³ Nome do país foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

²⁴ Nome da empresa foi substituído para garantir o anonimato do entrevistado.

²⁵ Intelectualmente uma das coisas mais desafiadoras que eu fiz na minha vida inteira, incluindo escola, XYZ, XYZ, qualquer coisa. Isso era fascinante. Então eu estou fazendo coisas agora que eu não tinha a menor... não imaginava. (...) Então eu estou fazendo na minha vida um monte de coisas diferentes em que, desculpe o que eu falo, mas eu voltei a usar essa variedade de habilidades e interesses que eu tenho (...) Agora sou um ganho. Minha especialização é um ganho. Eu generalista, estou fazendo tudo e agora estou muito feliz com isso.” (E2)

“Então assim, o mais prazeroso eu acho que é: número 1 você ver também esse impacto que você está causando nos jovens, quando você consegue, tem determinada tarefa pra cumprir ou um determinado compromisso...” (E7).

Todos os entrevistados estão realizando algum tipo de trabalho sendo E1 e E5 trabalham em conselhos de empresas, E2, E4, E6 e E7 realizam algum tipo de trabalho social ou voluntariado, somente E3 que ainda não iniciou, mas o pretende, num curto prazo, dedicar-se ao voluntariado.

É importante ressaltar que, como fica claro no discurso dos entrevistados, a procura de um trabalho está baseada na busca de novos desafios, do sentimento de ajudar, de ser reconhecimento, da sua relevância em uma instituição em outras palavras na busca de parte dos prazeres que estes observaram ao longo de suas carreiras. Cabe notar que mesmo concluindo que, de alguma forma, o saldo sobre o trabalho em uma “Big Four” trazia um desgaste mental (DEJOURS, 1980), existiam aspectos de prazer que os entrevistados buscaram encontrar também na fase da aposentadoria, portanto, na busca de uma rotina mais equilibrante os entrevistados não buscaram cortar completamente o que viviam ao longo de sua profissão, mas conciliá-lo com outros aspectos de sua essência de modo a vivenciar uma rotina mais prazerosa.

É interessante notar que, na busca por um sistema motivação-satisfação mais prazeroso no novo trabalho, os indivíduos acabam encontrando um equilíbrio nos mesmos tipos de trabalhos, voluntariado ou comitê, mesmo tendo histórias, desejos e ambições diferentes ou mesmo diferentes estilos para aliviar o estresse (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994). Pode-se entender que talvez a busca da nova atividade esteja voltada principalmente para o significado do trabalho não para si, mas para a sociedade, principalmente para aqueles que foram fazer trabalhos pro-bono, associado também à expectativa de reconhecimento.

Não fica claro nas entrevistas se estes pretendem seguir com essa rotina de trabalho, mesmo que mais flexível, ao longo de suas vidas ou se, em algum momento, finalmente irão parar, completamente, como abordado por Wang, Henkens e Solinge (2011) que o trabalho seria somente um período de suavização da transição de uma fase ativa para o período de total aposentadoria, ou seja, um trabalho-ponte. Quando questionados sobre os próximos passos, todos possuem ainda muitos planos e desafios a serem enfrentados, com exceção de E1 que, talvez por ser o mais velho e ter mais tempo de aposentado, menciona:

“...eu espero continuar a ter essa vida por mais alguns anos, sei lá, talvez até os 70 anos, não sei, alguma atividade profissional. E depois passa a ficar mais difícil, né, você acompanhar talvez o dinamismo, não sei, imagino eu.” (E1).

Vale mencionar que os aspectos de fadiga apresentados nos relatos dos entrevistados (DEJOURS, 1980), quando justificam a decisão para encerrar suas trajetórias dentro das “Big Four”, não aparecem quando mencionam os detalhes de seus novos trabalhos mesmo estes sendo, em certos aspectos, bastante demandantes e cansativos. Conclui-se, portanto, que de fato os novos desafios são trabalhos mais equilibrantes, com ligação efetiva e significado e portanto, com mais aspectos de prazer.

4.2.2.2.

Aspectos de sofrimento

Em relação aos aspectos de sofrimento na experiência de aposentadoria, é interessante notar a diferença de discurso de cada um dos entrevistados, em linha com a abordagem que defende que a aposentadoria é uma experiência única que está ligada com aspectos da história, fisiologia, emocional e momento de vida de cada indivíduo (WANG, HENKENS e SOLLINGE, 2011). Enquanto E1 e E7 mencionam a falta de adrenalina na vida de aposentado, E3 e E4 sentem falta do convívio social. A experiência de E5 e E6 foi atravessada por questões de saúde e E2 tem como maior sofrimento, a solidão.

Falta de adrenalina

Com pesos diferentes e olhando a questão de diferentes ângulos, E1 e E7 mencionam que a vida de aposentado, e toda a questão de ter mais tempo, traz uma certa frustração. Profissionais de “Big Four” estão acostumados a uma vida inteira de rotinas extremamente aceleradas e a calma de suas aposentadorias traz também, angústia:

“Veja, eu não posso negar que de vez em quando - é obvio que hoje não com a intensidade de antes -, mas às vezes quando as coisas estão muito calmas eu devo dizer que sinto um pouquinho a falta daquela adrenalina, tá certo? Porque uma vida inteira... quer dizer, 35 anos com o pé no acelerador e de repente você freia um pouco o seu carro, de vez em quando você sente falta um pouco mais daquela... daquela dinâmica, daquela adrenalina. De vez em quando vem, mas também vem e logo você já “poxa vida, não precisava ser tanto”, ou seja, eu diria que é isso.” (E1).

“Sabe, se estiver lavando a louça você está pensando em alguma coisa que eu tenho que fazer. Então essa coisa de ficar contemplando eu não consigo, eu nunca consegui. E eu tinha de certa forma uma expectativa que eu aprenderia a fazer isso. Eu falei “não, nesse momento eu vou tirar essa pressão e tal, de repente” sabe... eu tinha aprendido a meditar muitos anos atrás, eu falei, “eu vou conseguir”

fazer, voltar a fazer meditação, conseguir...” Não consegui. (...) Talvez essa seja um pouco a minha frustração, eu achei que eu conseguiria aprender a fazer nada por alguns momentos, (...) Não consigo, eu acabo ficando ocupada o tempo inteiro, eu ocupo meu tempo, eu tenho agenda.” (E7)

É importante considerar nessa análise que estamos falando sobre profissionais que não estão completamente parados, continuam trabalhando, com rotinas e agendas e que, de alguma forma, sentem a necessidade de manterem ritmos ativos de vida. Isso pode ocorrer porque o condicionamento criado ao longo de suas carreiras (estar atualizado, comercialmente ativo, treinando uma equipe) é muito difícil de ser esquecido, reafirmando o aspecto de alienação (DEJOURS, 1989) dos entrevistados. Em linha com Dejours (1980) pode-se postular que eles talvez não percebam que não conseguiram se desvencilhar das prisões mentais criadas pela organização do trabalho (DEJOURS, 1980), que os impele a serem produtivos, o tempo todo.

Isolamento

Como mencionado nos aspectos de prazer durante as trajetórias de carreira e reafirmando algumas premissas de Dejours (1980), as principais fontes de frustração, na aposentadoria, de E3 e E4 são a falta do convívio profissional, seja por aspectos sociais ou técnicos.

“Eu acho que se você me perguntar, “o que que você sente falta hoje como aposentada?”, você vai fazer essa pergunta em algum momento, eu acho que é isso, é o convívio de pessoas, é o convívio técnico, é discussão num nível muito bom que a gente tinha de conhecimento e de poder trocar ideias.” (E3).

“A maior frustração da minha aposentadoria é que eu não tenho staff²⁶” (E6).

É interessante notar que esse aspecto de prazer em suas trajetórias de carreira é o único que eles não conseguem retomar, de alguma forma, em suas aposentadorias na busca de uma rotina mais equilibrante, mesmo nos novos trabalhos, eles não encontram o mesmo nível de troca. Cabe considerar que mesmo mencionando essa falta, a quebra do convívio com os antigos colegas de trabalho pode ser a demonstração de que essa relação não era totalmente prazerosa como abordado anteriormente. Alguns entrevistados inclusive mencionam que de fato abriram mão de manter o contato, conforme o relato de E4:

“...que fazia falta eram as pessoas, relacionamento ali no dia a dia, fazia falta. Mas durante um bom tempo a gente manteve. Porque, pô, não foi nem por eles, foi mais por minha causa, por conta das minhas atividades, parei de ir ao centro e aí não tive assim mais tempo assim de conviver com eles, só por mensagem e e-mail.” (E4).

²⁶ Equipe

Falta de saúde

Diferente dos demais, as experiências de aposentadoria de E2, E5 e E6 foram atravessadas por problemas de saúde.

Como mencionado anteriormente, para E2 a doença de seu filho trouxe um sentimento de prazer em relação a sua aposentadoria, uma vez que ele pode ter tempo de estar com o filho ao longo dessa situação difícil. Por outro lado, para E5 e E6, a questão da saúde atrapalhou os seus planos de aposentadoria, trazendo sentimentos negativos quanto à experiência e frustração.

Depois de tantos anos de trabalho com foco na carreira, a expectativa dos entrevistados era de poder aproveitar a sua aposentadoria fazendo atividades que lhes davam prazer como jogar golf e curtir a família, no entanto, situações que estavam fora do controle dos indivíduos cruzaram essa experiência.

“Então essas coisas interromperam as minhas atividades, atrasaram as minhas atividades, atrasaram os meus planos de quase um ano. Porque a minha ideia era me livrar das minhas coisas que eu estou fazendo. Mas aí eu tive essas pendências. Mas aí até o final do ano que vem eu já estou fora. Aí eu vou fazer outras coisas.” (E6).

“No momento, o maior desafio é o problema da doença, do estado de saúde da minha mulher, mas que é uma coisa que é isso que a gente tem que pensar um pouco nisso, e por isso que eu digo que o equilíbrio é muito importante (...) Foi o que eu fiz, mas, de repente, vem o inesperado e te corta as pernas e aí você não pode aproveitar, hoje eu estou em uma situação que eu podia estar viajando, podia tá fazendo outra coisa, não estou porque não posso.” (E5).

No discurso de E5 percebemos, novamente, uma grande frustração de não ter equilibrado melhor a carreira e a família ao longo de sua trajetória, deixando para aproveitar na aposentadoria e não sendo possível.

Solidão

Sobre a experiência de E2 e as frustrações em sua aposentadoria, por ser o único entrevistado que não está casado, é interessante notar que a maior questão para ele nessa fase é a solidão. Ele não possui mais a rotina do trabalho, não tem mais o convívio com os colegas da empresa e, apesar de ter filhos, não os menciona como uma fonte de equilíbrio social.

“I’m on my own, from my personal point of view, I’m sad that I am on my own, I’m trying to do something about that. One of the reasons why I am talking to you so much because at home I don’t have anyone. So that’s sad.” (E2)²⁷.

²⁷ “Estou sozinho, do ponto de vista pessoal, estou triste por estar sozinho, estou tentando fazer algo a respeito disso. Uma das razões pelas quais eu estou falando muito com você, porque em casa não tenho ninguém. Então, isso é triste.”

A questão de a aposentadoria ser ou não voluntária impactou bastante a expectativa de E2 frente à nova experiência e a sua organização para passar por tal. Os entrevistados que tiveram mais tempo para planejar e se aposentar pareciam, em seus relatos, mais satisfeitos com a experiência. No discurso de E2, este menciona que, quando iniciou sua nova fase, se sentia uma falha:

“Quando saí da firma, setembro, outubro de 2014, eu senti que eu era uma falha, eu senti rejeitado, aí eu tinha medo do futuro, não tinha uma base (E2)”.

Vale destacar ainda que E2 foi o único que descreveu momentos de descompensação, conforme abordado por Dejours (1980), conforme passagem abaixo:

“E quando o mercado começou a ficar um pouquinho mais difícil eu passei trabalho pra ela, um porque eu estava preguiçoso, sem energia, (...)” (E2).

O entrevistado apresentava sinais de fadiga, não estava encontrando no trabalho espaço para o momento pessoal que estava passando e isso afetou a sua produtividade, logo em seguida ele foi convidado a se retirar da sociedade, foi excluído como em uma “seleção natural” (DEJOURS, 1980).

5 Conclusão

O presente trabalho objetivou entender os aspectos de prazer e sofrimento em dois momentos diferentes da vida profissional de ex-sócios em empresas denominadas “Big Four”, no momento em que estes estavam ativos na profissão, atuando nas empresas e depois, em um segundo momento, em suas atuais aposentadorias.

Pode-se postular que a questão apresentada nessa pesquisa se mostrou importante uma vez que a ideia associada ao tema aposentadoria, já acarreta diretamente a pensamentos associados ao sofrimento e à perda. Por outro lado, o grupo selecionado está inserido em uma parte privilegiada da população, com poucos problemas financeiros o que nos levaria a antever que a nova fase não criaria situações de privação material e sentimentos negativos decorrentes dessa privação. No entanto, vindo por um diferente aspecto, são indivíduos acostumados com cargos importantes e de poder, no meio de grandes decisões corporativas e que se veem em suas aposentadorias, diante da perda dessa influência.

Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa em que foram entrevistados sete ex-sócios de três das quatro empresas denominadas “Big Four”.

É interessante notar que, como observado nas pesquisas analisadas, os entrevistados mostraram que tanto em sua relação com a carreira como com a aposentadoria, existiam aspectos prazerosos e de sofrimento que eram vivenciados concomitantemente, conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Resumo dos resultados

	Trajetória Profissional	Experiência de aposentadoria
Aspectos de prazer	Aprendizado	Apreciar a vida
	Reconhecimento	Convívio familiar
	Formação de pessoas	Novos desafios
	Relacionamentos	
	Atingir a meta	
Aspectos de sofrimento	Pressão por estar sempre atualizado	Falta de adrenalina
	Desafio das metas comerciais e de equipe	Isolamento
	Pressão quanto a riscos e responsabilidades	Falta de saúde
	Dificuldade na conciliação família e carreira	Solidão

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto a isso, vale observar, conforme defendido por Wang, Henkens e Solinge (2011), como questões da história, personalidade e momento de vida afetam a percepção dos indivíduos frente a sua aposentadoria. Isso fica claro na entrevista dos indivíduos que saíram involuntariamente e que não conseguiram se preparar devidamente para tal fase, gerando grande sofrimento ou mesmo para aqueles que foram atravessados por doenças e que tiveram a percepção abalada de forma negativa.

É interessante notar que a perspectiva que os entrevistados estão, quando relatam as questões de suas carreiras, é de retrospectiva e, por isso, a maior parte das situações vividas são resignificadas tanto para aspectos de prazer como para os de sofrimento.

Os aspectos de sofrimento do dia-a-dia são identificados como de menor importância, quando olhados dessa perspectiva, uma vez que, na verdade, quando eles olham para o que foi a sua vida profissional, tem um sentimento positivo de dever cumprido, principalmente para aqueles que vieram de origem mais humilde. Devido a isso, muitas questões que possivelmente trouxeram sofrimento ao longo de suas carreiras, mas que hoje não interferem mais em suas vidas são vistas de forma sumarizada e, assim, alguns aspectos são perdidos. Além disso, questões que talvez fossem ambíguas quanto aos sentimentos de prazer e sofrimento, como os relacionamentos interpessoais são revistos com olhar nostálgico e positivo, já que este olhar está ofuscado pelo sentimento de dever cumprido.

Vale ressaltar que os entrevistados são pessoas que trabalharam muitos anos nos mesmos tipos de empresa, então a forma que a organização do trabalho exige desses profissionais já está totalmente aderente aos seus estilos de vida o que impacta tanto a sua crítica frente ao que foi o curso de sua carreira como a própria adaptação para a aposentadoria.

Dos aspectos largamente discutidos nos textos sobre aposentadoria – o lugar do trabalho no sentido da vida, a questão financeira, a importância familiar, os vínculos sociais, trabalhos-pontes e o preconceito contra o idoso – quase todos estiveram presentes nos relatos dos entrevistados, tanto quando foram discutidas as questões de prazer, quanto de sofrimento, em ambas as fases. Somente a questão do preconceito com a idade não apareceu em nenhum relato. Sobre essa perspectiva é interessante atentar para dois temas; primeiramente, nenhum dos entrevistados demonstrou preocupações sérias com aspectos financeiros de sua aposentadoria. É importante ressaltar que isso ocorre porque o grupo de entrevistados, como mencionado anteriormente é uma seleção privilegiada da sociedade. Em estudos semelhantes com outros grupos profissionais a questão financeira aparece como nas pesquisas de Nascimento e al. (2016) e Silva e Helal (2017).

Segundo, a valorização da família também aparece com grande relevância tanto quando discutem o sofrimento de suas carreiras, como quando falam de prazeres de suas aposentadorias demonstrando que nessa nova fase buscam compensar o que foi perdido, procurando um reequilíbrio.

Se a relação dos entrevistados com a família precisou de um ajuste na nova fase de vida, a busca por desafios manteve-se, mesmo após o fim da vida profissional em uma “Big Four”. De uma forma geral, não apareceu no discurso de nenhum dos entrevistados a possibilidade de se aposentar e ficar em casa sem nenhuma atividade, todos de alguma forma se organizaram para ter uma rotina e uma agenda e, principalmente, desafios. Os indivíduos buscam no novo trabalho reviver aspectos positivos de sua carreiras como o reconhecimento, a atualização técnica e o convívio. Sendo assim, os vínculos sociais também têm grande relevância em ambas as fases. Cabe destacar que o estado de não-emprego, discutido por Dejours, não é uma possibilidade para os entrevistados.

De forma conclusiva, por serem pessoas extremamente adaptadas ao ambiente agitado, à competitividade, sentem falta de aspectos de parte da vida que se encerrou e, como mencionado antes, por questões de suas próprias histórias, se sentem sós, inadequados ao ambiente mais calmo ou somente sentem saudades da rotina de trabalho. No entanto, não foi observado no discurso de nenhum entrevistado sinais de arrependimento, o saldo geral se resume ao fato de terem chegado onde almejavam, terem sido bem sucedidos e que agora, de uma forma ou de outra, é tempo de aproveitar. Mesmo para a questão que lhes trouxe maior sofrimento em suas trajetórias profissionais, o

pequeno convívio familiar, foram criadas justificativas e sistemas de defesa que acalmaram suas consciências.

5.1.

Sugestões e recomendações para novas pesquisas

Como desdobramentos futuros, pode-se deixar sugestões para outras investigações. A primeira diz respeito a explorar como seria a mudança de perspectiva, frente aos mesmos questionamentos, para indivíduos que ainda não se aposentaram, mas estão enfrentando essa questão dentro das “Big Four” uma vez que estão se aproximando dessa fase.

Outra possibilidade de pesquisa seria entender as vivências de prazer e sofrimento para outros cargos dentro das “Big Four”, como gerentes e equipe.

A análise pode ser realizada incluindo ainda aspectos da psicanálise e sociologia para analisar a questão do prazer e sofrimento de forma a triangular a questão abrangendo visões transdisciplinares.

ANTUNES, M. H.; SOARES, D. H. P.; SILVA, N. Orientação para aposentadoria nas organizações: histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 43-63, 2015.

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; REIS, S. B. D.; ROCHA NETO, M. P. Prazer e Sofrimento em Empresa Terceirizada. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 1, p. 67-76, 2015.

_____.; _____.; SANTIAGO, J. L. S.; NÓBREGA, A. B. N. Trabalho, Prazer e Sofrimento na Hotelaria. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 63-79, 2016.

BISPO, A. C. K. A.; HELAL, D. H. A dialética do prazer e sofrimento de acadêmicos: um estudo com mestrados em Administração. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 4, p. 120-136, 2013.

BITENCOURT, B. M.; GALLON, S.; BATISTA, M. K. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 30-57, 2011.

CAMBOIM, V. S. C.; QUEIROZ, J. V.; VASCONCELOS, N. V. C.; QUEIROZ, F. C. B. P. Aposentadoria, o desafio da segunda metade da vida: estudo de caso em uma agência bancária. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, art. 3, p. 49-70, 2011.

CARVALHO, C. L. S.; COSTA, I. S. A.; PIMENTA, R. C. **A percepção de servidores públicos sobre o momento da aproximação de sua aposentadoria: o caso do Proderj**. Reuna, v. 18, n. 3, p. 21-40, 2013.

CASTRO, P. M.; CANÇADO, V. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 10, n. 1, art. 2, p. 19-37, 2009.

CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J. Envelhecimento Profissional: Percepções e Práticas de Gestão da Idade Profissional da Idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 4-21, 2017.

COSTANZI, R. N.; ANSILIERO, G. **Impacto Fiscal da Demografia na previdência social Textos para discussão**, IPEA, 2291, 2017

DEBETIR, E. Aposentadoria – oportunidade de realizar projetos e/ou momento de crise?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 1, n. 2, p. 43-67, 2011.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**, 1980.

_____. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. LANCMAN, S.; SZNELMAN, L. I. (organizadores). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo v. 15, n. 204. 346p.

_____. Sofrimento, prazer e trabalho. In: _____. **Conferências Brasileiras. Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV. p. 15-48, 1999.

_____.; ABDOUCHELI, E.; JAVET, C. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. Centro de Estudos e Pesquisa do Trabalho, São Paulo, Atlas, 1994.

_____.; DESSORS, D.; DESRLAUX, F. **Por um trabalho, fator de equilíbrio, Professores do Conservatoire National des Arts et Métiers**, Laboratoire de Psychologie du Travail, Paris, França., 1993

FERNANDES, P. C. M.; MARRA, A. V.; LARA, S. M. Metamorfoses identitárias na pré-aposentadoria de servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 1, p. 86-99, 2016.

FRANÇA, L. H. F. P. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 17-35, 2009.

_____. Terceira idade: o trabalho social com idosos no Sesc e os programas de preparação para aposentadoria nas empresas. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 3, p. 174-181, 1992.

GOLEMBIEWSKI, C. E. H; ORTIZ L. M. N. Prazer e sofrimento no contexto do trabalho: trabalhadores da área comercial. **Anais da X Mostra Científica do Cesuca**, 2016

HERNANDES, J. C.; MACÊDO, K. B. Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 1, art. 1, p. 7-19, 2008.

KATO, É. M. O desafio da aposentadoria: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 350-350, 2009.

KIM, J. E. K.; MOEN, P. **Is Retirement Good or Bad for Subjective Well-Being?** Current Directions in Psychological Science, v. 10, 2001.

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. D. S. Envelhecimento populacional e os estudos em Administração. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013. _____.; OLIVEIRA, J. S.; CAVEDON, N. R. A construção do sentido de envelhecimento para os Assistentes Sociais: uma abordagem contextualista das emoções a partir do cotidiano de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 77-92, 2014.

MACHADO, C. N. C.; LUCAS, M. G. Aposentadoria: Como Professores Vivenciam este Momento?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 576-588, 2017.

MARRA, A. V.; BRITO, V. G. P.; OLIVEIRA, M. R. C. T.; DIAS, B. O. S. V. Imaginário, subjetividade e aposentadoria feminina. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 2, p. 119-137, 2011.

_____.; SOUZA, M. M. P. MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L. Significado do trabalho e envelhecimento. **Revista de administração em diálogo (RAD)**. v. 15, n. 2, p.103-128. Mai/Jun/Jul/Ago 2013.

MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. Prazer e Sofrimento - Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada em Minas Gerais. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 835-852, 2014.

NASCIMENTO, R. P. *et al.* 'Trabalhar É Manter-Se Vivo': Envelhecimento e Sentido do Trabalho para Docentes do Ensino Superior. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 118-138, 2016.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho RPOT. v. 9, n. 1, 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2010: Estatística de Gênero, total de pessoas com mais de 60 anos. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,-2,-3,8,128&ind=4711/>>. Acesso em: 17 de junho. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2000: Estatística de Gênero, total de pessoas com mais de 60 anos. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,-2,-3,78,40,60,8,129&ind=4711/>>. Acesso em: 17 de junho. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2015, Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Tabuas_Completas_de_Mortalidade/Tabuas_Completas_de_Mortalidade_2015/tabua_de_mortalidade_analise.pdf Acesso em 16 de dezembro 2017

SILVA, A. C. C.; HELAL, D. H. Compreendendo a Aposentadoria: Um Estudo de Caso em uma Instituição Pública do Estado de Pernambuco. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 316-324, 2017.

SOUZA, M. M. P.; MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L.; MARRA, A. V. Significado do trabalho e envelhecimento . **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 2, p. 103-128, 2013.

TRIGUEIRO, F. M. C.; BITANTE, A. P.; KUBO, E. K. M.; OLIVA, E. C. Fatores Motivacionais e os Idosos em Atividades Laborais. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 94-116, 2016.

WANG, M.; SHULTZ, K. S. Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 172-206. January, 2010.

_____.; HENKENS, K.; SOLINGE, H. V. **Retirement Adjustment: A Review of Theoretical and Empirical Advancements**. American Psychological Association, v. 66, n. 3, p. 204 - 213. February, 2011.