

## SENTIDO DO TRABALHO, ENVELHESCÊNCIA E PROXIMIDADE DA APOSENTADORIA: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS BANCÁRIOS

### MEANING OF WORK, AGING AND PROXIMITY OF RETIREMENT: A STUDY WITH BANK

### SENTIDO DEL TRABAJO, ENVEJECIMIENTO Y PROXIMIDAD A LA JUBILACIÓN: UN ESTUDIO CON PROFESIONALES BANCARIOS

Adriana Ventola Marra<sup>1</sup>  
Verônica Viviane de Melo<sup>2</sup>  
Thaís Couto Bastos Ferreira<sup>3</sup>  
Cynthia Pereira Chagas Miranda<sup>4</sup>

#### Resumo

Este estudo visou compreender o sentido do trabalho e da envelhecimento, na percepção de profissionais maduros de uma instituição financeira. Foi realizada uma pesquisa qualitativa a partir de 14 entrevistas semiestruturadas com profissionais de 45 a 60 anos que trabalhavam na instituição. Os dados foram analisados por análise de conteúdo. O estudo possibilitou entender como o sentido do trabalho e a envelhecimento são percebidos pelos profissionais maduros bancários, além de apontar que a preparação para a aposentadoria e o reconhecimento dessa fase pode melhorar a vivência desse momento. Ao identificar e analisar as trajetórias desses profissionais, inferiu-se que o trabalho representa centralidade na vida dos entrevistados, além de a envelhecimento ser encarada como um processo, no geral, de forma positiva.

**Palavras-chave:** Envelhecimento. Sentido do trabalho. Trabalho bancário.

#### Abstract

This study aimed to understand the meaning of work and aging from the perspective of mature professionals at a financial institution. Qualitative research was conducted based on 14 semi-structured interviews with professionals aged 45 to 60 who worked at the institution. The data were analyzed using content analysis. The study made it possible to understand how the meaning of work and aging are perceived by mature banking professionals, in addition to indicating that preparing for retirement and recognizing this phase can improve the experience of this moment. By identifying and analyzing the trajectories of these professionals, it was inferred that work represents a centrality in the lives of the interviewees, in addition to aging being viewed as a process, in general, in a positive way.

**Keywords:** Aging. Meaning of work. Banking work

<sup>1</sup> Doutora em Administração. Docente e pesquisadora do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Viçosa - *campus* Florestal. Docente do Mestrado em Administração Pública (PROFIAP-UFV). E-mail: [aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>.

<sup>2</sup> Graduada em Administração pelo Campus Florestal(2019), curso-tecnico-profissionalizante em Técnico em Alimentos pelo Campus Florestal(2013) e ensino-medio-segundo-graupela Escola Estadual Serafim Ribeiro de Rezende(2013). Atualmente sou Agente de Negócios da Itau Unibanco. E-mail: [melo.veronicaviviane@gmail.com](mailto:melo.veronicaviviane@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4463-6686>.

<sup>3</sup> Servidora Técnico-Administrativa em Educação atuando na Universidade Federal de Viçosa Campus Florestal. Especialização em Direto Administrativo pela Universidade Cândido Mendes (2016). Graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Federal de Viçosa, 2013. Profissionalmente, atuo na Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal, como Chefe de Serviço de Administração Financeira e Orçamentária desde 2017. E-mail: [thais.bastos@ufv.br](mailto:thais.bastos@ufv.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1934-7869>.

<sup>4</sup> Graduada em Letras - Português e Inglês pela Universidade Federal de Viçosa (2006). Atualmente, atuo como assistente em administração na Universidade Federal de Viçosa, Campus de Florestal, com experiência na área de Administração, com ênfase em Administração. . E-mail: [cynthia.miranda@ufv.br](mailto:cynthia.miranda@ufv.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1749-2369>.

## Resumen

Este estudio tuvo como objetivo comprender el significado del trabajo y el envejecimiento, en la percepción de profesionales maduros de una institución financiera. Se realizó una investigación cualitativa a partir de 14 entrevistas semiestructuradas a profesionales de 45 a 60 años que laboraban en la institución. Los datos fueron analizados mediante análisis de contenido. El estudio permitió comprender cómo el significado del trabajo y el envejecimiento son percibidos por los profesionales bancarios maduros, además de señalar que prepararse para la jubilación y reconocer esta fase puede mejorar la experiencia de este momento. Al identificar y analizar las trayectorias de estos profesionales, se infirió que el trabajo representa un papel central en la vida de los entrevistados, además de que el envejecimiento es visto como un proceso, en general, de manera positiva.

**Palabras clave:** Envejecimiento. Significado del trabajo. Trabajo bancario.

## INTRODUÇÃO

O termo “envelhescência” foi cunhado por Berlinck (2000), para designar a fase de vida que fica entre a maturidade e a velhice, ou seja, uma preparação para entrar na velhice. Para Berlinck (2000, p. 195) “a envelhescência é um momento muito específico, tal como a adolescência, que pode ser vivida de múltiplas maneiras.” O autor ainda acrescenta que a envelhescência “é um trabalho psíquico necessário para recriar uma experiência – a de viver a velhice” (Berlinck, 2000, p. 19). Quando a envelhescência é problemática existe potencial para conduzir o sujeito a um estado de negação psíquica da velhice. Daí a importância da envelhescência para o envelhecimento saudável, entendendo-a como um processo que deve ser reconhecido e aceito pelo próprio sujeito.

O sentido do trabalho para sujeitos envelhescentes pode ser alterado devido a este processo psíquico. Assim, este estudo se propôs a investigar o sentido do trabalho para profissionais envelhescentes que trabalham no setor bancário. Os envelhescentes são indivíduos que se enquadram na faixa etária que vai dos 45 aos 65 anos (Soares, 2012).

Para a compreensão sobre o sentido do trabalho é necessário iniciar pelo entendimento do que é trabalho (Tolfo; Piccinini, 2007). Morin (2001, p. 12) define trabalho como “um gasto de energia mediante um conjunto de atividades coordenadas que visam produzir algo de útil”.

Um trabalho com sentido é aquele que permite ao trabalhador perceber o propósito como um ponto positivo de sua atividade, e com isto aumentar sua satisfação e produtividade (Morin, 2001). Morin (2001) descreveu que o sentido do trabalho para o indivíduo advém de sentir-se útil, ter autonomia e realizar um trabalho que dê resultados satisfatórios. Assim, o sentido do trabalho está associado ao significado dado ao trabalho e ao significado pessoal que o trabalho tem para o indivíduo a partir de suas atividades (Pignault; Houssemand, 2021). Em pesquisa com profissionais com mais de 50 anos, Cepellos, Silva e Tonelli (2019)

destacaram que estes indivíduos percebem a si mesmos a partir de seus atributos e comportamentos desempenhados no trabalho, e não por sua idade cronológica. Martho e Messias (2023) enfatizam que os envelhescentes buscam sentido para suas vidas através do trabalho.

Contudo, são poucos os estudos nacionais que enfatizam o fenômeno da envelhescência e o sentido do trabalho no âmbito das organizações (Loth; Silveira, 2014). A maioria deles enfatiza o envelhecimento e o sentido do trabalho, sem se referir, especificamente, à envelhescência.

Neste contexto, em face da carência de estudos que abordam o tema da envelhescência e o sentido do trabalho e considerando-se a necessidade de adequação das políticas públicas e organizacionais voltadas ao processo de envelhescência, almejou-se trazer reflexões que possam contribuir para a área de gestão de pessoas em organizações privadas e públicas. Ao expor o sentido do trabalho dos envelhescentes, espera-se, também, cooperar para que as organizações, particularmente os bancos, reconheçam e valorizem os aspectos mais subjetivos da gestão, uma vez que resultados melhores ocorrem se as necessidades e expectativas dos sujeitos são supridas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Berlinck (2000) propõe que na envelhescência o indivíduo se percebe não com uma idade avançada, mas com a perspectiva de que já está próximo à terceira idade. Assim, a envelhescência nada mais é que uma preparação para entrar na velhice, assim com a adolescência é uma preparação para a maturidade.

No sentido subjetivo da interpretação sobre o que é envelhescência, esse processo culmina em um encontro do sujeito consigo mesmo, quando este pode se perceber como pessoa madura e com arcabouço de experiência muito grande. Embora o corpo não seja o mesmo da adolescência, Berlinck (2000) orienta que é crucial que o sujeito viva este momento com naturalidade. A envelhescência, contudo, é um ato subjetivo, o qual abarca saberes e experiências dos sujeitos onde este pode redefinir seus objetivos futuros ou revalidar seus ideais pessoais e sociais.

Entende-se que o envelhecimento não é cronológico e sim um processo biopsicossocial (Debert, 1999). A idade, assim, “é uma posição temporal marcada por experiências de ordens

não pertencentes necessariamente às etapas da vida” (Cepellos; Silva; Tonelli, 2019, p.288). Debert (1999) destaca duas construções sociais sobre a velhice: a primeira tratando-a como uma fase de perda de capacidade física e intelectual; a segunda, classificando-a como terceira idade, que o grupo redefine sua forma de viver com mais disposição e mobilidade. Depreende-se, portanto, que os estereótipos criados ao longo do tempo, tais como “aposentadoria ativa” e “meia idade” indicam o nascimento de novos sentidos do trabalho e vida para a proximidade da velhice (Marra; Silva; Valadares, 2017; Martho; Messias, 2023). Mais do que centralizar a concepção do que é envelhecer, é necessário avaliar qual a conjuntura na qual o trabalhador está inserido para que a visão a respeito do envelhecer seja validada pelos fatores sociais, culturais e pessoais (Locatelli; Oliveira; Cavedon, 2014; Martho; Messias, 2023).

Morin (2001) considera o sentido do trabalho em três vertentes: o significado, a orientação e a coerência. O pilar do sentido do trabalho está intimamente ligado ao valor subjetivo que o sujeito atribui a ele. Já a orientação é o que o sujeito busca alcançar com seu trabalho. E a coerência é o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho. Enfim, o sentido do trabalho compreende a maneira como o indivíduo expressa o sentimento de pertencimento a uma organização e a sua representação social está ligada ao sentimento de realizar um trabalho que contribua para a sociedade e lhe traga dignidade (Tolfo; Piccinini, 2007).

Morin (2001) propõe uma síntese de seis pontos que visam caracterizar um trabalho repleto de sentido, com base no pressuposto de que para que um trabalho tenha sentido, é necessário que quem o realize saiba quais objetivos deseja suprir com ele. São estes os pontos: a) o trabalho tem sentido quando feito de forma eficiente e leva a um resultado; b) é inerentemente satisfatório e possibilita aprendizagens; c) é uma atividade socialmente aceitável; d) é repleto vivências de relações humanas satisfatórias; e) é garantia de segurança e autonomia; f) é uma ocupação adequada, em que o sujeito se mantém ocupado e sente-se útil.

Este modo de conceber o sentido do trabalho deve-se ao fato da atividade laboral ser, além de uma fonte de sustento, uma forma de se ter uma ocupação e de o sujeito se sentir como parte integrante de um grupo. O trabalho, ao mesmo tempo em que oferece ao sujeito remuneração, fundamental para a sobrevivência e status social, oferece também rotinas, compromissos, cria relacionamentos e fomenta o senso de pertencimento a projetos de valor e cunho sociais (Bendassolli, 2007).

Assim, grande parte dos estudos realizados sobre o tema sentido do trabalho nas empresas tem mostrado que são diversas as concepções sobre o reconhecimento da importância do trabalho por parte dos profissionais maduros. Embora alguns trabalhadores maduros revelem que encontram sentido em seu trabalho e veem pontos positivos financeiramente e emocionalmente, outros identificam no trabalho o etarismo, uma forma de subsistência ou atividade penosa e desgastante que deve ser cumprida em função de necessidades econômicas (Vasconcelos, 2015; Martho; Messias, 2023).

À luz da discussão sobre a concepção da envelhecimento, pode-se inferir que a vivência desse processo ocorre concomitante à fase da pré-aposentadoria. Para muitos a pré-aposentadoria é uma fase conturbada na qual é comum a vivência de medos e inseguranças no tocante à perda de status e continuidade da eficiência, além da possibilidade da perda de uma ocupação que preencha o tempo e faça dar mais sentido à vida (França, 2008). Logo, o planejamento do fim da carreira pode amenizar futuros problemas relativos a velhice, além de diminuir desajustes nos espaços da vida profissional e pessoal (Zanelli; Silva; Soares, 2009).

No tocante ao recrutamento de profissionais maduros, os estereótipos do etarismo presentes nas organizações, conduzem à interpretação de que a idade pode ser um fator de desvantagem no processo de recrutamento desses profissionais, todavia, existem algumas organizações que buscam por candidatos engajados e comprometidos com o trabalho e que na maioria das vezes são envelhescentes (Loth; Silveira, 2014). Em suma, a indicativa de que algumas organizações preterem a mão de obra madura, revela que o etarismo nas empresas impede, de certo modo, que as pessoas mais velhas ingressem nestas, ou mesmo, tenham oportunidades de crescimento, ou válida a necessidade de mudanças quanto à concepção dos aspectos de capacitação e desenvoltura no tangente a idade madura e trabalho (Debert, 1999; Loth; Silveira, 2014). Depreende-se que essa situação pode ser causada por questões sociais e culturais, onde o indivíduo mais novo recebe mais oportunidades do que o indivíduo maduro (Cepellos; Silva; Tonelli, 2019).

A presença de classificadores de idades é observada em todas as sociedades. Entretanto, de acordo com pesquisas antropológicas “a idade não é um dado da natureza, não é um princípio naturalmente constitutivo de grupos sociais, nem um fator explicativo dos comportamentos humanos” – são construções sociais que podem ou não assumir cunho preconceituoso (Debert, 1999, p. 9). Assim, a pré-aposentadoria e a envelhecimento, processos vivenciados conjuntamente pela maioria dos indivíduos, podem ser complexos de serem assimilados em detrimento do impacto emocional causado pelo sofrimento de abandonar a

atividade laboral e pelo enfrentamento de preconceitos (Zanelli; Silva; Soares, 2009). Até o final dos anos de 1980, a aposentadoria era vista como uma morte social, cuja palavra remetia a uma sensação de perda de importância refletindo na dificuldade de inserção do indivíduo na sociedade (França, 2008; Marra et al., 2013).

Nas últimas décadas, o setor bancário brasileiro passou por severas mudanças que acabaram por contribuir com o desencadeamento de estudos sobre os fatores que fomentam a aposentadoria bancária e adaptação do indivíduo em processo de envelhecimento ao novo mercado. Portanto, esse momento necessita ser visto como um processo de adaptação a longo prazo, que tem início ainda quando o sujeito está ativo em seu posto de trabalho, mas que já apresenta idade superior aos 45 anos e que se estende até um tempo depois da saída do mercado de trabalho (França, 2008).

No contexto bancário, o trabalho pode representar negativismo quando existem fatores estressantes ou de insatisfação, tais como desigualdade salarial, baixo cuidado com saúde e renda. Já indivíduos mais satisfeitos, tendem a apresentar menor ocorrência de desgaste emocional e físico (Correa; Camelo; Leal, 2017). Segundo Navarro e Carrijo (2009), as novas tecnologias adotadas nas instituições financeiras e os modelos de gestão utilizados, de um lado melhoraram o ambiente de trabalho, mas de outro fomentaram o aumento da intensidade do trabalho, alterou as condições laborais e repercutiu na saúde dos bancários, causando a ressignificação do sentido do trabalho para estes. Assim, excesso de tarefas, exigências de desempenho, exigências constantes de qualificação, estímulo à competitividade, pressão por produtividade, pouco reconhecimento e metas inatingíveis tem adoecido os trabalhadores bancários (Nascimento; Oliveira, 2023).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo foi estruturado com base em características de uma pesquisa qualitativa descritiva (Minayo, 1998; Gil, 2011).

Os sujeitos da pesquisa foram profissionais intrinsecamente envolvidos com a atividade bancária, sendo escolhidos por conveniência e acessibilidade. O método de execução de entrevistas por conveniência consiste em entrevistar um grupo previamente acessível, levando em conta fatores como: tempo, praticidade, custo e facilidade de acesso a um grande número

de respondentes (Flick, 2004). Como instrumento de pesquisa para coleta de dados utilizou-se uma entrevista com roteiro semiestruturado, elaborado a partir do referencial teórico.

A pesquisa foi realizada na regional bancária de Divinópolis/MG de uma instituição financeira privada do Brasil. Foram realizadas 14 entrevistas e a quantidade foi definida pelo critério de saturação teórica. As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e transcritas na íntegra, sendo posteriormente codificadas como garantia de anonimato dos mesmos. Os entrevistados foram codificados com a letra (E) e um número.

A idade dos entrevistados variou de 46 a 57 anos, com média de 51,2 anos e predomínio na faixa etária de 52 a 53 anos (42,8%). Quanto à situação de tempo de trabalho, 85,7% dos entrevistados tinham mais de 25 anos de trabalho no banco. Apenas 2 entrevistados (14,3%) tinham menos de 23 anos de trabalho bancário. Entre os entrevistados, 85,7% possuíam escolaridade de nível superior, a predominância de formação em curso superior em Administração (35,7%), seguida de Economia. Infere-se por meio da pesquisa que 50% dos entrevistados iniciaram sua carreira no banco como escriturários; como caixas 21,4%; como secretárias 14,3%, função administrativa 14,3%. O perfil de cargos ocupados pelos entrevistados encontra-se da seguinte maneira: 57,1% trabalham no caixa do banco; 28,6% trabalham como gerente bancário e 14,3% como agente comercial.

Os dados foram analisados por análise de conteúdo temática. Com base em Bardin (2010), as análises foram realizadas em três etapas. A primeira constituiu a pré-análise, a qual foi realizada uma leitura flutuante das entrevistas. Na segunda foi realizada a separação das unidades de registro e unidades de contexto e a organização do material a partir de categorias temáticas. Já na terceira foram realizadas as inferências e as interpretações. As categorias temáticas de análise foram definidas *a priori* a partir do referencial teórico: sentido do trabalho; o conceito de envelhecimento para os bancários e a proximidade da aposentadoria.

## RESULTADOS E ANÁLISES

Com o objetivo de compreender o sentido do trabalho para os sujeitos de pesquisa, iniciou-se analisando a trajetória profissional dos entrevistados. Assim, buscou-se reconhecer o

modo como cada sujeito vivencia a fase da envelhecimento, que está vinculada à sua história de vida, suas interações com o mundo, experiências vividas, o significado do trabalho em suas vidas e também relações referentes à condição espaço-temporal do indivíduo.

Do total de entrevistados, oito iniciaram suas carreiras em outras instituições financeiras, sendo que seis trabalharam no BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais). O BEMGE foi uma rede de agências bancárias do estado de Minas Gerais. Por meio da privatização do BEMGE, em meados de 1998, alguns dos entrevistados passaram a pertencer ao banco pesquisado. Nesta época aqueles que pertenciam ao quadro de funcionários do BEMGE, passaram por diversos cursos de capacitação e entrevistas para serem realocados no banco atual. Cabe ressaltar que alguns dos entrevistados que trabalharam no BEMGE, também já trabalharam em outros bancos e em outras áreas do mercado.

Os relatos de E7 e E4 retratam tudo isso que aconteceu nos anos de 1998:

Entre no banco dia 31 de janeiro de 1985, no Bemge. Com 19 anos trabalhei na área administrativa e com a venda do banco tive que ir para o operacional das agências. Quando o banco foi privatizado entrei para o banco X, onde estou até hoje. (E7)

Trabalho desde os nove anos de idade, comecei como dama de companhia, babá. Aos quinze, balconista de padaria. Aos dezesseis, como auxiliar de escritório em uma padaria, e já com carteira assinada. Aos dezenove, trabalhei como professora na rede particular e municipal. Fui concursada em 92 na prefeitura municipal e em 93 fui admitida no Bemge. Fui concursada no Bemge. Em setembro de 98, foi privatizado e passou a ser do banco X. (E4)

Outro entrevistado, por exemplo, deu ênfase às dificuldades enfrentadas por ele no início da carreira profissional. Este relatou que buscava estudar e trabalhar para se alocar da melhor maneira no mercado de trabalho. Entretanto, o entrevistado (E1) desvenda a força de vontade e a busca por permanecer ativo no mercado ou por buscar avançar nos estudos. No trecho a seguir, estão realçados alguns momentos da carreira deste entrevistado, quando relata sobre suas dificuldades e promoções.

No banco X fui trabalhar no setor do COR, suporte de agência e suporte de clientes, por um período aproximado de 4 a 5 anos. Neste mesmo período também trabalhava no INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária). Iniciei como estagiário por um período de dois anos e depois fui contratado por um período de 05 anos, trabalhei no setor de cartografia com projetos de parcelamentos de fazendas que eram destinados a reforma agrária no caso, movimento dos sem terras, eu elaborava os memoriais descritivos e os mapas/projetos das fazendas, isto trabalhando no INCRA no período da manhã e no período da tarde no Banco X e no Período da Noite estava na faculdade, fiquei nesta situação por 07 anos, (Inkra, Banco e Faculdade). (E1)

Parte significativa dos entrevistados relatam suas trajetórias profissionais a partir de discursos de sucesso e conquistas. Tal estratégia discursiva faz parte do processo de imortalização das verdades sobre os sujeitos através de histórias bem-sucedidas (Marra et al., 2013). No decorrer das entrevistas, diversas vezes os respondentes enalteciam suas conquistas ao dizer suas respostas com voz mais alta e alegre. A feição do rosto dos entrevistados mudava conforme a carreira se tornava aquilo que tanto se almejava, como foi o exemplo do relato do entrevistado (E13), ao usar a expressão “tenho tido muitas experiências boas”.

Iniciei minha vida profissional com 18 anos em uma empresa de pequeno porte, trabalhando como secretária. Tempos depois resolvi sair deste emprego e ousar mais, resolvi fazer o concurso do Bemge, e passei. Desde 1990 trabalho no banco X e tenho tido muitas experiências boas. Atualmente sou agente comercial e trabalho na ala de frente das vendas. (E13)

Com relação aos entrevistados que ocupam o mesmo cargo dentro da instituição pesquisada há mais de vinte anos, pode-se observar que justificam a falta de promoções por dois motivos principais: acomodação com o cargo (o profissional não deseja ser promovido na organização em função de desejos pessoais como, por exemplo, continuidade da carga horária diária de seis horas) e não enquadramento às vagas disponíveis no banco, isto é, alguns disseram que as vagas disponíveis eram em cidades longe de casa, exigiam curso de aperfeiçoamento ou flexibilidade de horários. Porém, no decorrer da pesquisa observou-se que cinco entrevistados iniciaram sua carreira em cargos de menor hierarquia e hoje exercem o cargo de gerente bancário; isso denota que a trajetória de cada sujeito variou.

A partir dos seis pontos de Morin (2001) sobre o sentido do trabalho, os relatos dos entrevistados foram analisados. A explicação para o sentido do trabalho que teve maior frequência nas entrevistas foi que ele representava a realização de uma atividade social, acrescentando valor à vida. Do total de entrevistados, todos responderam que o trabalho trazia algum sentido ou representava a centralidade em sua vida. Os depoimentos dos entrevistados (E2) e (E10) representam a maioria das respostas sobre a realização de um trabalho eficiente e a possibilidade de este ser fonte de relações humanas satisfatórias. Segundo os depoimentos, é concebível que o trabalho é o meio pelo qual os entrevistados buscam alcançar objetivos e *status* sociais, além de trazer mais significado à vida. Ou seja, a fala dos entrevistados tendeu para a denotação de que o trabalho estava associado a algo bom, além de trazer felicidade por preencher suas vidas.

O trabalho acrescenta muito, seja no relacionamento com os colegas ou com os clientes, a satisfação pessoal é algo que é essencial na vida da gente. O dinheiro é importante sim, mas não é tudo na vida da gente [...] eu tenho sim, é porque eu sou muito grato porque grande parte das minhas conquistas eu consegui através do meu serviço. (E2)

Trabalho é você poder chegar em um local e poder exercer suas atividades da melhor forma possível, valorizando os resultados, é o lugar onde se faz amigos de vida ou somente de jornada. Grande parte de nossa vida passamos no trabalho, então ele representa muita coisa. O trabalho engrandece meu currículo profissional, minha experiência de vida e me faz poder aprender cada vez mais como lidar com pessoas e clientes. (E10)

Com relação ao modo como o indivíduo manifesta seu sentimento sobre o trabalho, constatou-se que a fala de (E11), que dizia que o trabalho dignifica a vida do indivíduo, corroborou com os postulados de Morin (2001). Um dos entrevistados (E4) ao mencionar o sentido do trabalho para sua vida usou palavras enaltecidas que esclareceram o nível de sentido que o trabalho tem em sua vida, o que reforça os postulados de Tolfo e Piccinini (2007).

Esforçar para ter dignidade e conquistas [...] Sim, pois com o trabalho no banco consegui tudo o que tenho hoje. (E11)

Pra mim trabalho é vida, é o meu dia a dia. Além da minha família, o trabalho meu me motiva a viver. (E4)

O envolvimento afetivo com o trabalho foi comprovado através do enunciado pelos entrevistados no decorrer da pesquisa, denotado a docilidade ao falar da realização deste. O uso palavra “confiança”, pelo entrevistado (E5) para referir ao sentimento de afeto gerado ao longo do tempo em seu trabalho, remete ao sentimento de pertença na organização:

Com certeza, me sinto parte da empresa quando realizo minhas tarefas diárias. Seria uma relação de confiança. (E5)

Mesmo que os trabalhadores maduros apresentem sentimento de realização no trabalho, Vasconcelos (2015) descreve que conquanto alguns indivíduos maduros encontrem sentido em seu trabalho e o realizam com satisfação, outros o identificam como uma forma de subsistência econômica ou atividade penosa e desgastante.

Considerando a insatisfação dos indivíduos envelhecidos com os fatores estressantes no trabalho e causadores de doenças físicas e mentais, a realidade organizacional indica que parte significativa dos executivos das empresas acaba negligenciando os problemas enfrentados pelos profissionais maduros (Debert, 1999). Segundo Navarro e Carrijo (2009) e Nascimento e Oliveira (2023), as tecnologias adotadas nas instituições financeiras e os

modelos de gestão utilizados, de um lado melhoraram o ambiente de trabalho, mas de outro fomentaram o aumento da intensidade do trabalho, o que alterou as condições laborais e repercutiu na saúde dos bancários, causando insatisfação, insegurança sobre o futuro e queda de motivação, principalmente nos funcionários envelhescentes. Assim, para fazer sentido o trabalho precisa ser garantia de segurança e autonomia, corroborando com Morin (2001).

No final de tantos anos de trabalho, fica um pouco de receio com relação ao futuro, pois temos uma rotina acelerada e parar pode significar risco de não suportar essa desaceleração sem entrar em processo depressivo (E9).

A preocupação explícita no relato do entrevistado (E9) é de que o futuro dentro da organização na qual trabalha é repleto de incertezas e com as reestruturações no mercado bancário, mesmo após anos de contribuição, existe o medo de ser demitido ou encerrar a carreira profissional com sequelas psicológicas. A manifestação da interpretação sobre o que pode ocorrer, seu trabalho conforme o entrevistado (E9), reproduz os dizeres de Correa, Camelo e Leal (2017) ao atestar que indivíduos insatisfeitos, tendem a apresentar maior ocorrência de desgaste emocional e físico.

Conforme ocorrem inovações no campo da gestão de pessoas que visam trazer motivação e benefícios aos funcionários em processo de envelhecimento, os resultados organizacionais podem ser melhorados e o índice de satisfação profissional também, tal como revelou o entrevistado (E13).

O trabalho só faz sentido na vida da gente quando a empresa busca o melhor para seus funcionários, pois são eles a alma das vendas. Se não houver benefícios ou motivação profissional no trabalho dificilmente os resultados serão surpreendentes. (E13)

Outro ponto é a relação entre o sentido do trabalho e a remuneração como fator motivacional. Fundamentado nesse ponto de discussão, os entrevistados recordaram a importância da remuneração entendida como recompensa pelo trabalho realizado. Tolfo e Piccinini (2007) atestam que o sentido do trabalho também pode ser dado ao ser lembrado como forma de garantir segurança financeira e possibilitar independência. Assim, como Morin (2001) trabalho tem sentido quando feito de forma eficiente e que leva a um resultado, também financeiro.

A remuneração é sempre importante, porque permite que continuamos correndo atrás de nossos sonhos e objetivos. (E9)

Embora o trabalho reflita a construção de valores sociais e sentimentos subjetivos, o entrevistado (E5) enfatizou que o trabalho é fonte primordial de renda, antes mesmo de representar qualquer outro tipo de relevância sentimental ou social. Ao ser questionado sobre sua interpretação da importância da remuneração em seu trabalho o entrevistado (E5) manteve os seguintes dizeres:

Trabalho, de uma forma geral, é aquilo que gera remuneração, né? Remuneração financeira. Tem muito significado na minha vida. [...] Sim, por meio do salário posso conquistar meus objetivos e me manter mais motivado no emprego. (E5)

Por fim, o sentido do trabalho na envelhecimento representa, também, a maneira como o indivíduo expressa o sentimento de pertencimento a uma organização (Tolfo; Piccinini, 2007). De acordo com os dados da pesquisa, do total de entrevistados, apenas um citou que não se sente parte da organização, ou seja, não se sente integrante efetivo no seu trabalho e não vê sentido no que faz. Já os demais responderam que existe o sentimento de pertencimento ao realizar suas atividades. O grupo de respondentes que se percebem parte do trabalho, busca fazer o melhor pela empresa enquanto ela também contribui para o seu crescimento.

Dessa maneira, os resultados e objetivos valorizados no trabalho, sob a visão de funcionários maduros, mostram que o sentido do trabalho se encontra conexo com os sentimentos de realização, pertencimento, valorização e o significado pessoal que o trabalho tem para o indivíduo, corroborando com Pignault e Houssemand (2021) O trabalho como objetivo central na vida do sujeito gera discursos parecidos com o da entrevistada (E4), que utilizou a expressão “atuo como dona” para dizer sobre a importância do trabalho em sua vida.

A partir dos diversos sentidos listados pelos entrevistados pode-se apontar o trabalho como um esteio da vida destes sujeitos, ou seja, algo que dá sustentação, amparo e proteção. Este sentido metafórico da palavra esteio aparece na fala do entrevistado (E14) sobre lugar que o trabalho ocupa em sua vida, ao dizer que “considero o meu trabalho como minha casa”, ou seja, onde se sente protegido e amparado.

Ao mencionar sobre o preterimento da mão de obra madura no banco onde trabalha, os entrevistados (E2) e (E12) demonstraram expressões faciais que denotaram insatisfação com relação ao modo que, atualmente, a instituição tem agido frente às contratações. Segundo estes entrevistados, a tendência é de que os jovens tomem mais espaço no mercado bancário. Em suma, a situação do profissional envelhecendo reflete, portanto, o que Raffa e Bortolossi (2007) e Martho e Messias (2023) afirmam sobre o etarismo.

Eu acho que as empresas deveriam valorizar mais, geralmente as empresas não gostam de funcionários muito velhos não. Já basta olhar no quadro do banco mesmo, a troca dos mais velhos pelos mais novos. (E2)

É quando o mercado de trabalho não está preparado para te receber (E12)

Apesar dos desafios enfrentados no banco pesquisado, (E3) e (E14) consideram que a envelhecimento está relacionada à fase de experiência do sujeito, ou seja, fase em que se detém maior nível de conhecimento no trabalho e amadurecimento. Para o entrevistado (E1), ao ser questionado sobre o que seria a envelhecimento, este responde acrescentando que essa fase está relacionada com a terceira idade. Os dizeres do entrevistado (E1) corroboram com o que Berlinck (2000) apresentou sobre a envelhecimento, mencionando que o sujeito se vê com uma idade classificada como terceira idade, onde é possível vivenciar ressignificações de identidade e experiências. O que se observa na fala do entrevistado (E3) é que os profissionais maduros ensinam os demais, além de estes também aprenderem.

É a terceira idade da vida humana e é com ela que você cresce e amadurece. (E1)

Eu acho que profissionais que tem muito tempo, tem muita experiência também e muito a ensinar e estão sempre aprendendo, mas eu vejo sempre como experiência. (E3)

É uma fase cheia de desafios, porém é nesta época que estamos mais experientes. (E14)

Os sinais físicos e psicológicos do envelhecimento, também são elementos que aparecem nas respostas dos entrevistados. A vontade de continuar ativo fisicamente e prolongar seu tempo no trabalho sem que as sequelas da velhice atinjam sua produtividade é inerente aos entrevistados. Com base nisso, o entrevistado (E4) destacou que não existe uma idade certa para a velhice acontecer, mas caso a pessoa passe a vivenciar esse processo é possível contornar a situação ao reunir esforços para acreditar que continua sendo capaz de desenvolver suas tarefas tal como antes. Respaldo nos dizeres Debert (1999), existem dois modelos sob os quais os indivíduos têm buscado entender o envelhecer. Em consonância com estes modelos, o trecho da fala do entrevistado (E4) explana suas ideias sobre o que diz respeito a mobilidade e disposição mental do sujeito. Este entrevistado permite entender que a velhice está relacionada a forma como é percebida subjetivamente em sociedade.

Não existe uma idade certa pra velhice. Eu acho que a velhice acontece quando a alma morre, isso pode se dar ainda na juventude. A velhice é quando você deixa de acreditar na beleza da vida. Precisamos continuar acreditando que somos capazes. (E4)

E4 ressalta a idade como não cronológica, como visto em Debert (1999) e a importância de acreditar e ser capaz. A pesquisa buscou verificar qual o significado da envelhecimento no trabalho, posto que a opinião dos respondentes evidenciou que a envelhecimento está associada ao senso subjetivo das pessoas, ou seja, está ligado ao arcabouço de conhecimento social e com a perspectiva pessoal de cada um. Os resultados revelaram que os entrevistados usam traços biológicos, sociais e psicológicos para exprimirem sua opinião sobre o que é envelhecimento. Segundo a pesquisa, a média da idade retratada como envelhecimento foi de 52,8 anos. Do total de entrevistados, três respondentes se abstiveram de responder qual seria a idade cronológica que caracteriza a envelhecimento, optando assim por descrever o que seria essa fase por meio de adjetivos.

Em harmonia com Loth e Silveira (2014), bem como a saúde se debilita com o decorrer do tempo, algumas funções cognitivas podem também deteriorar-se. A percepção do estereótipo quando envelhescente pode ocorrer de maneira implícita e inconsciente, o que indica que o etarismo está internalizado nos pensamentos dos sujeitos.

Debert (1999) revela que existe o interesse das empresas e dos funcionários em romper com as caracterizações errôneas sobre a experiência contemporânea do processo de envelhecimento. Conquanto a velhice apresente dificuldades de adaptações às atividades laborais, as organizações buscam entender melhor o outro lado produtivo do profissional maduro. O avanço da idade pode ser um processo complexo, dificultando o estabelecimento de parâmetros.

Embora tenham que conviver com o estigma do envelhecimento e da queda de disposição física, os profissionais maduros entrevistados que já estão próximos ao processo de aposentadoria demonstraram que desejam desenvolver novas atividades, visando ocupar o tempo livre que terão disponível e o sentir-se útil.

Sentir-se inútil após a aposentadoria parece pesaroso para seis dos entrevistados, as falas apresentadas por eles expõem o desejo da continuidade das atividades laborais, ficando subentendido o receio do estigma do não trabalho, corroborando com Marra et al. (2013) e França (2008). Então, o receio da fragilidade fica evidente e o trabalho aparece como uma estratégia para se lutar contra a construção do envelhecimento, como afirmam Cepellos, Silva e Tonelli (2019). A fala de E2 exemplifica a situação:

A minha perspectiva é continuar trabalhando, enquanto eu der conta e eu conseguir acompanhar as mudanças que sempre ocorrem. (E2)

Contudo, oito entrevistados responderam que pretendem se aposentar já pelos próximos anos. Esse grupo é caracterizado por indivíduos que se veem aptos a continuar sua vida fora do trabalho, seja para aproveitar melhor o tempo em casa, seja para aproveitar seus momentos de lazer, entre outros. Foi possível perceber no decorrer das falas dos entrevistados o sentimento de angústia e o sofrimento por não ter se dedicado à família e aos estudos. A felicidade retratada pelo entrevistado (E11) denota que sua jornada de trabalho ao longo de sua carreira foi adequada e lhe permitiu ter uma experiência positiva com relação ao trabalho.

Ser feliz sem ter que cumprir horários na empresa, metas e poder cuidar da família.  
(E11)

Alguns destes entrevistados, demonstraram o desejo de se aposentarem e continuar projetos anteriormente esquecidos. A ocupação trazida pelo trabalho é percebida como algo vantajoso, porém acaba interferindo nos desejos pessoais. A liberdade conquistada com a aposentadoria, segundo E1, confere aos indivíduos a libertação de horários programados e rotina no trabalho.

Pode ser considerada como algo que representa a libertação de horários e da rotina. Agora pode ser uma oportunidade de realizar novos projetos de vida e se dedicar a uma atividade intelectual, desportiva ou social. (E1)

Dessa maneira, os resultados e objetivos valorizados no trabalho, sob a perspectiva de funcionários maduros e que hoje vivem a preparação para a aposentadoria tenderam a aspectos positivos. Logo, o planejamento do fim da carreira, pode amenizar futuros problemas relativos a envelhecimento, além de diminuir desajustes nos espaços da vida profissional e pessoal (Murta et al., 2014; Marra et al., 2017). Entretanto, existem indivíduos que não conseguem gerenciar sua aposentadoria em função da perda de renda, de funcionalidade e de *status*. A aposentadoria também pode ser considerada um momento complexo para adaptação, em função das novas regras de cálculo de aposentadoria e da economia no Brasil, como falam E7 e E9, sendo o retorno ao trabalho uma necessidade de complementação de renda.

Com as mudanças de governo, novas regras da aposentadoria, sinto que serei prejudicado. Iria aumentar a ansiedade devido às mudanças nas regras. (E7)

É uma conquista, porém no momento econômico do país não podemos contar apenas com rendimentos de aposentadoria (E9).

Quando questionados sobre o Programa de Preparação para Aposentadoria no banco pesquisado, os entrevistados, no geral, apresentaram respostas semelhantes dizendo não conhecer o programa. Além de ser pouco conhecido, percebe-se que a organização pesquisada não divulga e incentiva a participação dos trabalhadores, o que pode interferir na preparação para a saída do mercado de trabalho, fazendo com que cada um busque estratégias individuais para este momento.

Eu já ouvi falar sim, que na empresa tem. Mas eu já venho me preparando individualmente pra isso. (E2)

Já ouvi falar, conheço empresas que possui esse projeto. Mas no banco X não procurei saber. (E4)

É digno de nota que a aposentadoria permite ao sujeito explorar outras facetas da vida pós-trabalho. Observou-se que a significativa preocupação dos envelhescentes com a proximidade da aposentadoria reside na incerteza econômica do país e da reforma previdenciária, porém a premissa de os objetivos pessoais serem realizados superam os pontos negativos desse momento. O mundo pós-trabalho implica no dilema de que “reorganizar a vida, após a saída do mundo de trabalho, envolve questionamentos, enfrentamentos, exige processos de aprendizagem, de adaptação a um novo estilo de vida e enseja certa contradição: por um lado desejada, por outro, temida” (Fontoura; Doll; Oliveira, 2014, p. 6).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou perceber como o sentido do trabalho e a envelhecimento são percebidos pelos profissionais maduros bancários. Ao identificar e analisar as trajetórias profissionais dos profissionais maduros inferiu-se que o trabalho representa centralidade na vida dos entrevistados, além de a envelhecimento ser encarada como um processo, no geral, de forma positiva.

Notou-se também que os estereótipos utilizados pelos sujeitos para rotular a velhice ocorrem, basicamente, devido a três fatores ligados ao ser: biológico, psicológico e social. Através da resposta dos entrevistados inferiu-se que o envelhecimento aparece não apenas de maneira cronológica, mas também subjetiva.

Reconhecendo o modo como cada indivíduo vivencia a envelhecimento, suas interações com o mundo, experiências vividas no trabalho, analisou-se a trajetória profissional dos funcionários maduros. Pode-se afirmar que todos os entrevistados cursaram algum curso de nível superior, sendo ou não na área bancária. A trajetória profissional construída por cada entrevistado variou conforme os objetivos almejados ao longo do tempo, entretanto do total de entrevistados seis iniciaram suas carreiras em alguma instituição financeira.

Com base em Morin (2001), observou-se que os seis pontos propostos se mostraram relevantes para os profissionais bancários envelhecidos. Os entrevistados usaram palavras enaltecidas que esclareceram o nível de sentido que o trabalho tem em suas vidas, reafirmando sua centralidade.

De forma geral, o sentido do trabalho para os profissionais envelhecidos foi dado pela realização de um trabalho eficiente e a possibilidade de este ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias. Além disso, o trabalho foi considerado inerentemente satisfatório e que permite viver aprendizagens e relações dentro dele. Moralmente dizendo, o sentido do trabalho apresentou-se relacionado, também, às questões de cunho social, as quais eram muito valorizadas nas falas dos entrevistados. Também ficou evidente que o trabalho garante ao indivíduo segurança física e do ambiente de trabalho, além da autonomia financeira necessárias para seu desenvolvimento: os salários e as condições de trabalho necessitam de um olhar mais acurado dentro das organizações. Pelo trabalho, os entrevistados conquistaram *status*, poder aquisitivo e objetivos sociais. Por fim, a duração da carga horária e sua devida adequação ao trabalhador é outro ponto destacado neste estudo. Além disso, a importância da adequação da carga de trabalho indica uma relação entre eficácia e ocupação.

Outro ponto analisado nesta pesquisa, a proximidade da aposentadoria, apontou que o reconhecimento e a preparação para essa fase, segundo Debert (1999), devido às experiências acumuladas, pode melhorar a vivência desse momento. Os envelhecidos pesquisados expuseram seu receio da saída do mercado de trabalho, verificou-se que a preocupação dos envelhecidos com a chegada da aposentadoria reside nas incertezas pessoais e nas flutuações econômicas do país. Além disso, percebeu-se o desamparo dos profissionais maduros sob a ótica dos Programas de Preparação para a Aposentadoria, programa que poderia minimizar os impactos negativos do processo de aposentadoria. Acerca da prerrogativa de que a aposentadoria não representa apenas a saída do mercado de trabalho e que este processo é complexo e envolve a aceitação do indivíduo, conclui-se que o

planejamento de fim de carreira pode permitir ao indivíduo a busca pelo sentido da vida fora do trabalho.

Em suma, este estudo trouxe discussões acerca do sentido do trabalho para os profissionais bancários que estão vivendo a fase de envelhecimento. Faz-se necessário lembrar que não foi dada importância a divisão por faixa etária. Optou-se pela segmentação e compreensão do sentido do trabalho, a partir do envelhecimento, para os bancários. Esse trabalho apresenta um tema de importante valor nas sociedades contemporâneas, uma vez que compreender o sentido do trabalho na envelhecimento é, hoje, um desafio para os gestores públicos e privados, tendo em vista as múltiplas transformações no mundo do trabalho. Acredita-se que as transformações organizacionais constituem, potencialmente, uma oportunidade de rever os estereótipos do trabalho maduro e de tal forma orientar as decisões e as intervenções dos responsáveis pelos processos de transformação dos saberes sobre envelhecimento dentro e fora das organizações.

Este trabalho apresenta limitações principalmente as relacionadas a investigação empírica em apenas uma organização, de ter se voltado a apenas uma regional na instituição, com uma categoria profissional específica e por seu caráter transversal. Portanto, sugere-se pesquisas que abarquem outras organizações, públicas e privadas, diversas categorias profissionais e que se dediquem a acompanhar os sentidos do trabalho para os sujeitos de forma longitudinal.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

BERLINCK, M. T. **Psicopatologia fundamental**. São Paulo: Escuta, 2000.

CEPELLOS, V. M.; SILVA, G. T.; TONELLI, M. J. Envelhecimento: Múltiplas Idades na Construção da Idade Profissional. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 269-290, 2019.

CORREA, R.; CAMELO, S. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa. **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 47, 2017.

DEBERT, G.G. Velhice e o curso da vida pós-moderno. **Revista Usp**, n. 42, p. 70-83, 1999.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTOURA, D. S.; DOLL, J.; OLIVEIRA, S. N. Aposentadoria: escolhas diferentes, caminhos divergentes. XXXVIII Encontro da ANPAD, **Anais ...** p. 1-16, 2014.

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

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOCATELLI, P.A. P.; 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.

LOTH, G.B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.

MARTHO, R. G.; MESSIAS, J. C. C. Sentidos do Trabalho para Brasileiros de Meia-Idade: Um Estudo Fenomenológico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 23, n. 1, p. 138-157, 2023.

MARRA, A. V.; SILVA, T. R. O.; VALADARES, K. M. O significado do trabalho na aposentadoria gerencial feminina. **Caderno Espaço Feminino**, v. 30, n. 2, 2017.

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

MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, p. 08-19, 2001.

MURTA, S.G.et al. Preparação para a aposentadoria: implantação e avaliação do programa viva mais! **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 27, p. 01-09, 2014.

NASCIMENTO, C. F.; OLIVEIRA, I. É. S. Trabalhador Bancário: Reflexões Acerca da Jornada de Trabalho e Saúde Mental. **Revista FSA**, v. 20, n. 6, 2023.

NAVARRO, V. L.; CARRIJO, D. C. M. Ler e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 157-171, 2009.

PIGNAULT, A.; HOUSSEMAND, C. What factors contribute to the meaning of work? A validation of Morin's Meaning of Work Questionnaire. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 34, p. 2-17, 2021.

RAFFA, L. O.; BORTOLOSSI, A. I. Percepção das agências de emprego quanto à recolocação

de profissionais maduros no mercado de trabalho. **Psicologia para América Latina**, n. 9, p. 1-15, 2007.

SOARES, S. S. G. de S. **Envelhecimento: Um fenômeno da modernidade à luz da psicanálise**. São Paulo: Editora Escuta, 2012.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. spe, 2007.

VASCONCELOS, A. F. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. **Management Research Review**, v.38, n.4, p.381– 403, 2015.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira**. Artmed Editora, 2009.