

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Luciane Santos Machado de Carvalho**

**Aposentadoria sob a perspectiva de trabalhadores do setor  
privado**

**Taubaté – SP**

**2020**

**Luciane Santos Machado de Carvalho**

**Aposentadoria sob a perspectiva de trabalhadores do setor  
privado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientador: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

**Taubaté – SP**

**2020**

Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

C331a	Carvalho , Luciane Santos Machado de Aposentadoria sob a perspectiva de trabalhadores do setor privado. / Luciane Santos Machado de Carvalho. – Taubaté, 2020. 122 f. il.  Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2020. Orientação: Porfa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, Departamento de Gestão e Negócios.  1. Gestão financeira. 2. Aposentadoria. 3. Previdência social. I.Título.
	CDD – 658.15

## Luciane Santos Machado de Carvalho

### Aposentadoria sob a perspectiva de trabalhadores do setor privado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Data: 28/04/2020

Resultado: Aprovada

#### BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura 

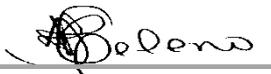
Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura 

Profa. Dra. Maria Geralda Viana Heleno

Universidade Ibirapuera

Assinatura 

Dedico este trabalho a Deus, meu sustento, e ao meu pai, *in memoriam*,  
pois sem eles meus sonhos não se realizariam.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu esposo e filho, que me apoiaram em todos os momentos, com carinho e paciência, e que compreenderam a minha ausência, sempre confiando em minha capacidade e determinação.

À minha mãe que, em sua simplicidade, me ensinou com garra, honestidade e amor.

À minha irmã, grande incentivadora e companheira.

Aos amigos que me acompanharam durante esta jornada.

À Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, que me possibilitou a realização de um sonho, contribuindo com seu conhecimento e apontando a direção que eu deveria seguir.

À Profa. Dra. Geralda Viana Heleno e à Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, por suas valiosas contribuições.

O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos  
para o desenvolvimento de qualquer país.  
Os portadores destes recursos são as pessoas.

(PETER F. DRUCKER)

## RESUMO

A aposentadoria pode significar uma oportunidade para recomeço, ou uma opção pela permanência no mercado de trabalho. Esse momento pode ser influenciado por diversos aspectos, inclusive pela falta de planejamento e de orientação continuada. O fim da trajetória profissional e a ruptura do vínculo de trabalho com as organizações pode causar sofrimento aos trabalhadores, sobretudo àqueles que tiveram longa permanência na mesma empresa. Nesse contexto, este trabalho de pesquisa propôs-se analisar a percepção das pessoas com idade a partir de 45 anos que atuam ou atuaram em empresas do setor privado e dos profissionais de Recursos Humanos em relação à aposentadoria. Para isso, desenvolveu-se um estudo de caráter exploratório quanto aos objetivos, e qualitativo, quanto à abordagem, utilizando como procedimento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas realizadas em profundidade. Essas entrevistas foram analisadas por meio das técnicas qualitativas da análise de conteúdo. As categorias analíticas apriorísticas do estudo foram baseadas em expectativa de carreira, significado do trabalho, percepções, expectativas e ganhos e perdas do processo de aposentadoria, e sobre a relevância dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA). Foram selecionados, pela rede profissional da pesquisadora e pela técnica “Bola de Neve”, 20 participantes com idade a partir de 45 anos, atuantes no mercado de trabalho do setor privado, ou que deixaram suas atividades laborais a partir do ano de 2014, e profissionais da área de Recursos Humanos envolvidos em Programas de Preparação para Aposentadoria. Os resultados apontam a percepção dos participantes quanto ao significado do trabalho como dedicação e realização, apoiados no aspecto financeiro para seu sustento. Dentre os participantes 29% deixaram ou desejam deixar definitivamente o mercado de trabalho, para ter mais tempo para a família, qualidade de vida e saúde. A aposentadoria, na visão dos participantes, significa dever cumprido, e as perdas em decorrência desse advento são em relação ao plano de assistência médica, à ausência da convivência com os colegas de trabalho e a respeito dos aspectos financeiros envolvidos. Há um entendimento positivo a respeito da contribuição dos Programas de Preparação para Aposentadoria para a nova fase da vida, oportunizando o planejamento e o estabelecimento de novos objetivos. Concluiu-se que a aposentadoria é percebida como uma nova etapa de vida para maior tempo disponível, qualidade de vida e saúde, entretanto há preocupação em relação ao aspecto financeiro e à manutenção da assistência médica.

Palavras-chave: Gestão. Aposentadoria. Preparação para Aposentadoria.

## **ABSTRACT**

Retirement can mean an opportunity for a fresh start, or an option to stay in the job market. This moment can be influenced by several aspects, including the lack of planning and continued guidance. The end of the professional trajectory and the rupture of the work relationship with organizations can cause suffering to workers, especially to those who have had a long stay in the same company. In this context, this research work aimed to analyze the perception of people aged 45 and over who work or worked in companies in the private sector and Human Resources professionals in relation to retirement. For this, an exploratory study was developed regarding the objectives, and qualitative, regarding the approach, using semi-structured interviews conducted in depth as a data collection procedure. These interviews were analyzed using qualitative techniques of content analysis. The prior analytical categories of the study were based on career expectations, meaning of work, perceptions, expectations and gains and losses from the retirement process, and on the relevance of Retirement Preparation Programs (PPA). Twenty participants were selected by the researcher's professional network and by the "Bola de Neve" technique, aged 45 and over, who worked in the private sector's labor market, or who left their work activities as of 2014, and Human Resources professionals involved in Retirement Preparation Programs. The results show the participants' perception of the work's meaning as dedication and accomplishment, supported by the financial aspect for their livelihood. Among the participants, 29% left or wish to leave the labor market definitively, to have more time for the family, quality of life and health. Retirement, in the view of the participants, means duty accomplished, and the losses as a result of this advent are in relation to the health care plan, the absence of coexistence with co-workers and regarding the financial aspects involved. There is a positive understanding about the contribution of the Retirement Preparation Programs to the new phase of life, providing opportunities for planning and establishing new goals. It was concluded that retirement is perceived as a new stage of life for more time available, quality of life and health, however there is concern regarding the financial aspect and the maintenance of medical assistance.

Keywords: Management. Retirement. Preparation for Retirement.

## LISTA DEQUADROS

Quadro 1 – Categorias de pesquisa	53
Quadro 2 – Categorias, subcategorias objetivos e questões	56
Quadro3 – Caracterização dos profissionais de RH	58
Quadro 4 – Características pessoais e de formação dos participantes	59
Quadro 5 – Características profissionais dos participantes	61
Quadro 6 – Palavras descritivas do significado do trabalho	67
Quadro 7 – Palavras descritivas sobre a expectativa da aposentadoria	78
Quadro 8 – Expectativas sobre ganhos e perdas da aposentadoria	84

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As forças propulsoras	32
Figura 2 – Expectativa de carreira	62
Figura 3 – Preparação de sucessores	73
Figura 4 – Significados da aposentadoria	76
Figura 5 – Aposentadoria: Fim de ciclo ou recomeço	82
Figura 6 – Palavras que correspondem à preocupação dos participantes com a aposentadoria	89
Figura 7 – Aspecto de maior preocupação em relação à aposentadoria, na percepção de profissionais de RH	91
Figura 8 – Participação ou interesse dos entrevistados em relação ao PPA	94

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	18
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	18
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	21
2.1 SIGNIFICADO DO TRABALHO .....	21
2.2 CARREIRA.....	24
2.3 ENVELHECIMENTO E APOSENTADORIA .....	28
2.3.1 Transição trabalho-aposentadoria.....	34
2.3.2 O ageísmo nas organizações.....	38
2.3.3 Programas de preparação para aposentadoria .....	40
3 MÉTODO.....	47
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	47
3.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO .....	48
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	49
3.4 INSTRUMENTO .....	51
3.4.1 Questões.....	53

3.4.2 Procedimento para coleta de dados.....	53
3.4.3 Análise de dados.....	54
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	58
4.2 EXPECTATIVA DE CARREIRA.....	62
4.3 SIGNIFICADO DO TRABALHO.....	67
4.3.1 Aposentadoria definitiva e continuidade dos projetos.....	70
4.3.2 Preparação de pessoas para a sucessão.....	73
4.4 SIGNIFICADO DA APOSENTADORIA.....	76
4.4.1 Expectativas sobre a aposentadoria.....	78
4.4.2 Aposentadoria – fim de um ciclo ou recomeço.....	82
4.4.3 Ganhos e perdas na aposentadoria.....	84
4.4.4 Preocupações em relação à aposentadoria, pelos participantes.....	90
4.4.5 Preocupações em relação à aposentadoria na percepção de profissionais de Recursos Humanos.....	91
4.5 ENTENDIMENTOS A RESPEITO DOS PPA.....	94
4.5.1 PPA na percepção dos participantes.....	94
4.5.2 PPA na percepção de profissionais de Recursos Humanos.....	100
4.5.3 Aspectos facilitadores e dificultadores dos PPA, na percepção dos profissionais de Recursos Humanos.....	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICES.....	117
ANEXOS.....	121

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho, definido como uma ocupação pela qual se recebe dinheiro, caracteriza a existência humana, apresentando sentidos particulares para os indivíduos e significado econômico e social para a sociedade, considerando-se aspectos teóricos (SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017).

A apresentação do trabalho é feita por meio de uma variedade de ocupações, sendo possível classificá-lo de diversas formas, mesmo quando é utilizado em seu conceito formal de sentido econômico, assim como no contexto das organizações, onde permanece diversificado, complexo e ambíguo. O trabalho é fonte de riqueza de sentido individual e social, e pode ser utilizado como meio de produção da vida e como provedor de subsistência. Além disso, cria sentidos existenciais e contribui na estruturação da identidade e personalidade das pessoas (DE OLIVEIRA BORGES; TAMAYO; 2001).

No Brasil, as desigualdades de desenvolvimento das classes trabalhadoras corroboram o convívio das várias concepções sobre o trabalho. Assim, essa contextualização é de crucial importância, para que se possa destacar a diversidade da realidade que se vive hoje e demonstrar como os profissionais que se propõem a estudar o trabalho e as questões referentes a ele precisam considerar cada ambiente que se apresenta para as intervenções (BRESSAN *et al.*, 2012).

Destacando-se as várias classes de trabalhadores e os diversos contextos em que podem estar inseridos, como o trabalho formal com registro na carteira de trabalho, ou informal, sem vínculos registrados na carteira de trabalho, soma-se ainda a questão da Reforma Trabalhista, que foi implementada por meio da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017).

A Reforma Trabalhista teve como objetivo adequar a legislação às novas formas de trabalho e, com isso, as leis trabalhistas passaram por uma das mais profundas alterações em seu ordenamento, em decorrência da criação ou revogação de mais de cem artigos e parágrafos (CARVALHO, 2017).

Outra mudança que afeta o mercado de trabalho e o trabalhador brasileiro é a Reforma da Previdência Social, que teve modificações por meio da Emenda

Constitucional 103, foi publicada no Diário Oficial da União em 13 de novembro de 2019. Dentre as alterações, destaca-se o aumento da idade mínima e novas definições de tempo de contribuição para aposentadoria (BRASIL, 2019a).

A expectativa é quanto à possibilidade de absorção de trabalhadores com perfil de idade mais avançada, em um país com taxas de desemprego elevadas. Soma-se a isso, entre outros fatores, o custo dos benefícios de assistência médica, que normalmente é subsidiado total ou parcialmente pelas empresas e que representa um de seus maiores custos.

A questão fiscal foi enfatizada, no entanto a questão social parece não ter sido considerada, em que pese o fato de que a maior parte da população em idade ativa pode não adquirir condições ao longo do ciclo de vida laboral para requerer o benefício de aposentadoria (CARDOSO JUNIOR, 2019).

Com relação ao mercado de trabalho e emprego, o boletim do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) identifica que as oportunidades de trabalho no Brasil não são as mesmas para jovens de origem diferentes que chegam ao fim do ensino médio. Os jovens oriundos de lares mais pobres enfrentam dificuldades e um leque mais estreito de oportunidades, quando de sua inserção no mercado de trabalho. A possível solução apontada seria a retomada do crescimento da atividade econômica e a valorização de políticas públicas de emprego que pudessem promover trabalhos formais e estáveis, assim como políticas de educação, visando ao acesso e à permanência dos jovens na escola e proporcionando a capacitação necessária às demandas do mercado de trabalho (DIEESE, 2018).

Entretanto, o cenário atual de difícil obtenção de emprego com carteira assinada e alta rotatividade, conforme Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), conduz para o avanço do trabalho informal, ou seja, trabalhos de curta duração que geram contribuições incipientes para o sistema de arrecadação previdenciário. Ao longo do tempo, essa arrecadação poderá ser reduzida, trazendo consequências ao sistema e inviabilizando as aposentadorias (DIEESE, 2018).

A partir dessa perspectiva, torna-se relevante observar que os objetivos das reformas trabalhista e previdenciária deveriam estar alinhados, para que pudessem contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

Os profissionais maduros estão direcionados a ocupar um espaço mais significativo no mercado de trabalho futuro, devido à mudança da regra de tempo de contribuição para obtenção dos benefícios previdenciários para aposentadoria. Com a nova regra, os trabalhadores que ainda não começaram a trabalhar irão se aposentar aos 65 anos (homens) e aos 62 (mulheres), com as contribuições de 20 anos e 15 anos, respectivamente, e para os que já estão inseridos no mercado de trabalho a idade irá subir aos poucos (SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA, 2019a).

Em relação aos benefícios concedidos na região, nas estatísticas das principais cidades do vale do Paraíba referentes ao ano de 2018 há uma média acima de 10% da população que recebem benefícios previdenciários, entre aposentadoria por idade e por tempo de contribuição. O índice de 9% corresponde à cidade de São José dos Campos, calculado para uma população de 231.863 habitantes e 66.692 benefícios pagos de aposentadoria. Na cidade de Caçapava são 11.718 benefícios pagos para uma população de 93.488 habitantes, com percentual de 13%. Na cidade de Taubaté há 311.854 habitantes, com 33.509 pagamentos de benefícios referentes à aposentadoria, ficando com um percentual de 11% (SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA, 2019b).

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Características dos Moradores e Domicílios, divulgada em 2019, o número de idosos no país cresceu 18% nos últimos 5 anos, ultrapassando o número de 30 milhões de brasileiros idosos em 2017 (IBGE, 2019). Não se trata de uma realidade exclusivamente brasileira, pois é uma tendência em nível mundial.

A expressão “Terceira Idade” surgiu na década de 1970, na França, introduzindo a Universidade para a Terceira Idade e trazendo mudanças para o significado da velhice. A partir disso, passou-se a ganhar o caráter positivo pela garantia de um rendimento mensal - a aposentadoria, e minimizou-se a conotação negativa da perda de status social. Surgiu, então, uma nova linguagem, demonstrando um dinamismo, em contraponto ao momento da aposentadoria, vista como um desengajamento da vida ativa (DEBERT, 2011)

O envelhecimento não deve ser tratado como um problema, mas como um motivo a se comemorar, pois a transição demográfica brasileira significa uma conquista, assim como uma responsabilidade para o Estado e para a sociedade (DUARTE MIRANDA; GOUVEIA MENDES; ANDRADE SILVA, 2016).

O aumento da expectativa de vida, a diminuição da taxa de natalidade, a reforma previdenciária proposta e as alterações nas relações de trabalho são temas pujantes na atualidade e devem ser amplamente discutidos pelo poder público, empresas e cidadãos, a fim de equacionar as questões sobre desenvolvimento econômico, geração de emprego e proteção social.

O termo aposentadoria não significa somente a qualificação para recebimento dos benefícios da Previdência Social, mas a decisão pela ruptura definitiva das atividades laborais, visto que, no setor privado, na maioria dos casos, não há aposentadoria compulsória, mas uma decisão da empresa ou do empregado pelo encerramento do contrato de trabalho.

Do ponto de vista organizacional, o capital humano pode ser considerado como o principal fator de sucesso para o atingimento dos objetivos estratégicos, e sua maior permanência na empresa pode contribuir para a geração e manutenção do conhecimento, bem como para a transferência desse conhecimento aos novos colaboradores, garantindo sua perpetuidade.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a compreensão das expectativas inerentes à decisão de aposentar-se em definitivo, de permanecer no mesmo trabalho ou de adotar um trabalho flexível e eventual. Espera-se também que venha a fomentar discussões sobre intervenções e desenvolvimento de programas de preparação para a aposentadoria, promover a discussão de práticas de gestão de pessoas, assim como estimular novas pesquisas sobre a temática.

Nesse sentido, torna-se relevante entender as questões que envolvem o momento da aposentadoria e da transição de carreira como um processo educacional, de preparação e de planejamento, com vistas à demanda de envelhecimento populacional. É relevante, pois, analisar como as pessoas percebem esse novo ciclo e se estão se preparando para essa realidade.

## 1.1 PROBLEMA

A origem da palavra trabalho vem de termos latinos – *tripalium*, *trabacula*, que são associados à tortura. Pode-se questionar sobre o fato de o trabalho ser necessariamente associado a sofrimento, ou a uma atividade fundamentalmente humana em sua relação com a natureza e como forma originária do ser social. Há que se pensar sobre uma frase muitas vezes ouvida no cotidiano: *primeiro o trabalho e depois o prazer*. Isso porque muitas pessoas falam do trabalho com orgulho, e outras se queixam das condições de trabalho. Uns sonham com um mundo no qual não precisem trabalhar, e outros se aposentam e reinventam um trabalho para si mesmos, porque não conseguem viver sem uma ocupação (DE OLIVEIRA BORGES; TAMAYO, 2001).

De fato, as pessoas queixam-se do trabalho, mas continuam trabalhando para garantir sua subsistência ou por propósitos de carreira, e isso corrobora a ideia de que o trabalho é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados e/ou sentidos (DE OLIVEIRA BORGES; TAMAYO, 2001).

O envelhecimento da população nas últimas décadas demonstra a importância de discussões acerca da aposentadoria no Brasil, e na atualidade, a mudança demográfica apresenta a realidade de um país jovem de cabelos brancos. Assim, a atenção direciona-se para um debate sobre os temas de saúde e sobre as necessidades sociais, como o direito dos idosos a moradia, e renda. Debate também acerca da questão de os idosos protagonizarem os rumos do seu destino (VERAS, 1994).

Em função do movimento demográfico, vários espaços sociais têm demonstrado interesse sobre as questões relacionadas à fase tardia da vida, com a finalidade de compreender e intervir a respeito dos processos que ocorrem nesse período do desenvolvimento humano (ANTUNES; MORÉ; SCHNEIDER, 2016).

Os autores afirmam ainda que estão postos os desafios para os campos da saúde, da previdência e da assistência social. Esses desafios exigem respostas para o novo cenário que se apresenta, e entre os processos relacionados à fase tardia da vida ressalta-se a aposentadoria, considerada, em termos psicológicos, um evento

potencialmente estressante que gera alterações nos diversos domínios de vida do indivíduo.

A fase de aposentadoria, idealizada social e culturalmente, poderia direcionar para um momento de descanso e gozo de prazeres da vida, no entanto essa expectativa muitas vezes não corresponde à realidade, devido às desigualdades sociais e econômicas no Brasil (DANTAS; DE OLIVEIRA, 2014).

Os autores também ressaltam que o envelhecimento no campo organizacional se apresenta como demanda, o que demanda ações relacionadas à gestão de pessoas, com vistas a empreender formas de garantir um processo de envelhecimento, não como fato consumado de exclusão, mas como um fator natural, que pode exigir atenção e preparação dos trabalhadores idosos e em processo de aposentadoria.

A temática apresentada convoca diversas áreas do conhecimento a verificarem conteúdos sobre a produção de conhecimentos e práticas acerca da relação trabalho-aposentadoria. No entanto, a partir desse contexto, a problemática que norteia a pesquisa é: quais são as percepções das pessoas acima de 45 anos de idade que atuam ou atuaram no setor privado e dos profissionais de Recursos Humanos, em relação à aposentadoria?

É relevante considerar, não apenas a condição de beneficiário da Previdência Social, mas também a decisão pela ruptura ou pela continuidade de atuação no mercado de trabalho, ou pela adoção de novos modelos de trabalho, como *bridge employment* – trabalho de ponte, com vistas à possibilidade de fomentar discussões sobre intervenções e desenvolvimento de programas de preparação para a aposentadoria, promoção de discussões de práticas de gestão de pessoas, assim como estimular novas pesquisas sobre a temática, especialmente em função das alterações ocorridas nas relações de trabalho e na legislação previdenciária.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a percepção das pessoas a partir de 45 anos de idade que atuam ou atuaram em empresas do setor privado e dos profissionais de Recursos Humanos, em relação à aposentadoria.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Verificar o significado do trabalho e sua importância em relação a outras esferas da vida;
- Identificar as expectativas relativas à carreira e à aposentadoria, e os fatores que levam as pessoas aposentadas a deixarem ou permanecerem no mercado de trabalho;
- Identificar os aspectos facilitadores e dificultadores na preparação para a aposentadoria;
- Verificar se existem diferenças entre as percepções das pessoas que participaram de programas de preparação para aposentadoria e as percepções das que não participaram;
- Identificar qual é o entendimento dos profissionais da área de Gestão de Pessoas acerca dos programas de preparação para aposentadoria ofertado pelas empresas.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo tem como centro a aposentadoria sob o aspecto de trabalhadores atuantes ou que já atuaram no setor privado, bem como profissionais de Recursos Humanos envolvidos em Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), em organizações privadas. A pesquisa foi realizada no ano de 2019, na região do vale do rio Paraíba do Sul paulista.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Existem contradições em relação à aposentadoria observadas, tanto naqueles que estão na transição, quanto nos vários segmentos da sociedade, observando-se que a falta de preparo para esse evento pode provocar conflitos. A aposentadoria poderá se traduzir em oportunidade para novas possibilidades de recomeço ou otimização da vida, e também na permanência no mercado de trabalho, uma vez que as pessoas poderão desejar a continuidade de suas atividades profissionais, ou mesmo necessitar de uma atividade remunerada (FRANCA: SOARES, 2009).

A Nova Previdência, preconiza alterações, uma das quais em relação à idade mínima para aposentadoria, visando equilibrar a arrecadação e os gastos com benefícios (SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA, 2019a).

Nesse sentido, a transição de carreira pode ser um momento de muitas expectativas, envolvendo a saída do mercado de trabalho, a perda de identidade, mudanças no padrão de vida, insegurança quanto à manutenção de planos de assistência médica e readaptação à rotina do convívio familiar.

Nem sempre os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) têm apresentado sustentabilidade em suas ações, o que sugere a necessidade de ampliar a discussão sobre o aperfeiçoamento das práticas realizadas atualmente (FRANÇA *et al.*, 2017).

Nos estudos sobre os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) há uma discussão sobre a complexidade que envolvem esses programas e sua repercussão na vida dos sujeitos. Quando os gestores, pesquisadores, responsáveis pela elaboração de políticas públicas para idosos e a sociedade compreenderem a importância da orientação e preparação para a aposentadoria, as atitudes preventivas e intervenções eficazes deixarão de ser escassas no contexto organizacional e nacional. Poderão, assim, contribuir para a promoção da qualidade de vida das pessoas ao longo de toda a sua trajetória profissional, assim como após o seu desligamento do trabalho (PAZZIM; MARIN, 2016).

A relevância deste estudo se dá com vistas ao aumento da expectativa de vida no Brasil e em relação ao desafio das organizações na orientação dos trabalhadores para o pós-carreira, na identificação das percepções das pessoas acima de 45 anos de idade do setor privado, e em relação às experiências de

profissionais da área de Recursos Humanos no tocante ao desenvolvimento dos Programas de Preparação para Aposentadoria.

Espera-se, com este estudo, contribuir para a compreensão sobre a importância da orientação para aposentadoria, assim como estimular discussões e intervenções quanto às práticas de gestão de pessoas e Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), além de estimular novas pesquisas nesta temática.

### **1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Para melhor entendimento do assunto estudado, esta dissertação está estruturada em 5 seções. A primeira delas, a introdução, apresenta o problema, os objetivos pretendidos e a delimitação da pesquisa. Apresenta-se, na segunda seção, uma revisão de literatura, abordando-se os principais conceitos que auxiliam e embasam o estudo. Na seção 3, discorre-se sobre a metodologia aplicada e o instrumento adotado para a realização da pesquisa, e na seção 4 é abordada a análise de dados e são discutidos os resultados obtidos. A seção 5, em que são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho, é seguida das referências bibliográficas, dos anexos e dos apêndices.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção apresenta-se o levantamento teórico realizado a respeito do significado do trabalho, carreira e envelhecimento e aposentadoria.

A primeira parte aborda as pesquisas sobre o significado do trabalho, bem como a diversidade da classe trabalhadora brasileira; na segunda parte, os conceitos e modelos de carreira; e, na terceira seção, o cenário do envelhecimento populacional, a transição entre o trabalho e aposentadoria e os programas de preparação para aposentadoria.

### **2.1 SIGNIFICADO DO TRABALHO**

Os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho foram realizados em 1975, por psicólogos que procuraram entender os impactos da qualidade de vida no trabalho, assim como os sentidos atribuídos a ele. Entretanto, estudos realizados de forma mais profunda começaram a aparecer somente na década de 1980, em decorrência das transformações tecnológicas e produtivas, principalmente nos ambientes corporativos (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014).

Ainda hoje não há um consenso quanto ao uso dos conceitos de trabalho, visto que podem ser explorados de forma coletiva ou individual, dependendo da linha teórica de estudo e da área de conhecimento. As áreas de conhecimento que mais abordam o tema são: psicologia, sociologia, administração, comunicação social (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014).

A pesquisa bibliométrica realizada por Sá e Lemos (2017), que teve como objetivo estudar o status da produção científica no Brasil no período 2000 – 2016, sobre o sentido do trabalho, aponta que no país não existem números expressivos de publicações sobre o sentido do trabalho e que a maioria delas estão baseadas em modelos teóricos e metodologias pouco diversificadas. Além disso, alguns construtos são pouco ou quase nunca explorados em estudos nacionais. Essa situação demonstra que são oportunas novas pesquisas com outras perspectivas e vertentes teóricas, além daquelas já utilizadas pela maioria dos autores brasileiros. Ainda segundo as autoras, considerando aspectos teóricos, o trabalho é definido

como uma ocupação pela qual se recebe dinheiro, cria-se e define a existência humana, apresentando sentidos particulares para os indivíduos e significado econômico e social para a sociedade.

A partir dos anos 80, a consistência nos estudos e a extensão do escopo das pesquisas foram ampliados, com base na pesquisa sobre o significado do trabalho realizado em oito países pelo *Meaning of Work Research* – MOW (BENDASSOLLI; GONDIM, 2014).

A publicação do projeto *Meaning of Work Research* - MOW, em 1987, incentivou diversos outros pesquisadores ao redor do mundo a investigarem o significado do trabalho para trabalhadores de distintas ocupações e culturas. No Brasil, desde o início dos anos 1990 as pesquisas trazem as ideias e os instrumentos de medida propostos pelo MOW, conduzindo estudos de adaptação e validação para nossa realidade. Essa abordagem contribuiu para a compreensão do significado do trabalho como uma interpretação compartilhada do mundo do trabalho, na qual estão envolvidos aspectos históricos, econômicos, políticos e culturais (SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017).

O trabalho, rico de sentido individual e social, como meio de produção da vida e provedor da subsistência, cria sentidos existenciais ou contribui na estruturação da identidade e personalidade das pessoas. Como se apresenta em uma variedade de ocupações, pode ser classificado de diversas formas. Mesmo quando utilizado em seu conceito formal de sentido econômico e no contexto das organizações, permanece diversificado, complexo e ambíguo (DE OLIVEIRA BORGES; TAMAYO, 2001).

O trabalho, o modo de ser do Homem, permeia todos os níveis de sua atividade, seus afetos e sua consciência; entretanto, da forma como está organizado em nossa sociedade, acaba escondendo suas determinações fundamentais, ou seja, muitas vezes as organizações não pagam pelo que estão comprando e os trabalhadores não têm clareza sobre o que estão vendendo (CODD; SAMPAIO; HITOMI, 1995).

No sentido de concentrar o significado do trabalho no cenário atual, e considerando sua complexidade, foi possível elaborar 3 proposições a respeito do significado do trabalho. A primeira proposição enfatiza que o significado do trabalho

pode estar relacionado às condições sócio-históricas de cada indivíduo, dependendo de seu acesso à tecnologia e aos recursos naturais, de suas habilidades, posição social, da maneira como executa suas atividades, do controle sobre o trabalho, das ideias e da cultura em que está inserido. A segunda proposta indica que houve modificações ao longo da história da sociedade, sobre a forma de ver e pensar o trabalho, o que reflete o cenário social, econômico e ideológico de cada época. Já a terceira proposição sugere que as mudanças na forma de o indivíduo ver e pensar o trabalho são incontestáveis, mas a interpretação sobre esse contexto e seu impacto varia e difere segundo o espaço laboral e geográfico do trabalhador (SILVA; SIMÕES, 2015).

O objetivo que norteia a organização do trabalho é modificar os comportamentos a fim de que o trabalhador seja levado a desenvolver atitudes positivas em relação às atividades desempenhadas, para que possa contribuir com a organização e consigo próprio. O comprometimento com o trabalho é o principal indicador de uma organização bem-sucedida. Desse modo, as organizações deveriam proporcionar ao trabalhador a possibilidade de fazer algo que tenha sentido, de conhecer e desenvolver suas competências e potencialidades, de exercer seus julgamentos e de se ajustar (MORIN, 2002).

Existem semelhanças entre as pesquisas internacionais sobre sentidos do trabalho e os resultados encontrados em pesquisas nacionais aplicadas no contexto, mas as pesquisas brasileiras necessitam ser aprofundadas, pelo fato de que os resultados apontam a questão do trabalho como fator de sobrevivência, mesmo para as pessoas que dispõem de qualificação. Seria necessário considerar fatores como gênero, diferentes regiões nacionais e idade, além dos cargos ocupados pelos respondentes. Destaca-se que, frente às marcantes desigualdades sociais instaladas no país, seria necessário investigar o impacto nas diferentes classes sociais (MORIN; TONELLI; VIEIRA PLIOPAS, 2007).

A classe trabalhadora compreende a totalidade dos assalariados, que vivem de sua força de trabalho como mercadoria em troca de salário, participando diretamente da criação de valor agregado, bem como os trabalhadores chamados improdutivos, cujos trabalhos não agregam valor, pois são utilizados como serviço, seja público ou não. Na classificação de classe trabalhadora também está envolvido

o proletariado rural, que são os assalariados das regiões agroindustriais e o proletariado moderno, caracterizado pelo trabalho temporário e precário em expansão pelo mundo, e a totalidade dos trabalhadores desempregados (BRESSAN *et al.*, 2012).

O contexto de desigualdades de desenvolvimento no Brasil e das diversas classes trabalhadoras corrobora o convívio das várias concepções sobre o trabalho, tornando-se de crucial importância essa contextualização, para destacar a diversidade da realidade que se vive hoje e mostrar como os profissionais que se propõem a estudar o trabalho e as questões referentes a ele precisam considerar cada ambiente que se apresenta para as intervenções (BRESSAN *et al.*, 2012).

Nesse sentido, considerando a característica da diversidade da classe trabalhadora brasileira, buscar a compreensão do significado do trabalho, bem como entender como essa percepção influencia na escolha e desenvolvimento da carreira profissional pode ser um dos fatores fundamentais para a gestão estratégica de pessoas nas organizações.

## **2.2 CARREIRA**

Um dos conceitos mais aceitos de carreira é que ela constitui uma série de experiências de vida no trabalho associadas à aprendizagem pessoal, e que está sempre em construção e, portanto, nunca morre (HALL, 1976, 1996). Revendo o próprio conceito, o autor destaca que, não só a carreira mudou por si só, como também as influências sobre ela sofreram alterações. Uma das principais alterações foi a passagem sobre a responsabilidade de a carreira sair do domínio da empresa e passar a ser de controle do próprio indivíduo. As carreiras nas organizações estão atreladas às contribuições para o alcance dos objetivos empresariais, o que exige alta performance dos funcionários.

Diante desse cenário, para Hall (1996) a nova carreira exige da pessoa: autocuidado, automonitoramento, cuidado e respeito com o outro, conexões com as pessoas, aprender a aprender e, principalmente, identificar as pistas dadas pelos outros profissionais para o modelo do próprio crescimento.

O conceito de carreira coleciona uma ampla diversidade de definições, indicando emprego assalariado, atividade não remunerada, pertencimento a um grupo profissional, manifestação de idiosincrasia, vocação, posição em uma organização, trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria, fonte de informação para as empresas alocarem recursos ou roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos (BENDASSOLLI, 2009).

A carreira, no viés organizacional, é um dispositivo que permite a alocação de recursos, fonte para tomada de decisão sobre mobilidades e a gestão simbólica do nível de comprometimento do profissional. Já do ponto de vista do indivíduo, a carreira é a organização da experiência subjetiva com o trabalho, uma base de dados de razões para interpretação dos eventos no campo profissional, um apoio nas decisões futuras e quanto às oportunidades que se apresentam (BENDASSOLLI, 2009).

O conceito de carreira pode ser percebido em duas fases, sendo a primeira como tradicional e a segunda como moderna, com a divisão marcada a partir dos anos 70. A abordagem tradicional sobre a carreira, marcada por relativa estabilidade e progressão linear vertical, é principalmente feita por um homem que pertence aos grupos socialmente dominantes, e na carreira moderna os indivíduos pertencem a grupos sociais variados, experimentam a instabilidade e têm uma progressão descontínua vertical e horizontal (CHANLAT, 1995).

A carreira moderna pode ser descrita em quatro tipos. O tipo burocrático é a carreira em que predomina a posição hierárquica ocupada. O segundo tipo é a carreira profissional, que apresenta como característica o saber e a reputação. O terceiro tipo de carreira é a carreira empreendedora, que apresenta o aspecto de capacidade de criação e inovação. No quarto tipo de carreira, sociopolítica, são evidenciadas as habilidades sociais e o capital de relações (CHANLAT, 1995).

Nas empresas tradicionais, assim como no setor público, a mentalidade e as atitudes estão se moldando ao novo conceito de carreira, em que a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores-chave, embora ainda existam profissionais que almejam a possibilidade de fazer carreira no modelo do conceito tradicional, na qual não há o protagonismo em relação aos rumos da carreira e as responsabilidades por seu desenvolvimento são muito mais da própria empresa que do indivíduo. O novo

conceito de carreira envolve mudança no contrato psicológico entre os participantes, principalmente no quesito lealdade empregado e empresa (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Os modelos emergentes de carreiras nas últimas quatro décadas buscaram responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais, em que existem o risco, a elevação da incerteza, a fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho (BENDASSOLLI, 2009).

É possível destacar as pressuposições de oito modelos emergentes de carreira que assimilam e reelaboram os significados dos conceitos sociológicos, psicológicos e gerencial e os novos discursos sobre carreira. O primeiro é o modelo da carreira sem fronteiras, que é oposta às carreiras tradicionais, por não ser restrita a uma única organização, emprego, ocupação região ou conhecimento, mas implica vários contextos de trabalho e relações instáveis e transversais. É identificada por ter indivíduos com o conhecimento sobre seu engajamento profissional, seus valores, suas necessidades e interesses. O segundo modelo é a carreira proteana, que traz da mitologia grega a metáfora de realçar a inevitabilidade das mudanças, deixando o sentido de que a carreira depende de versatilidade e contínua adaptação e resiliência. A identidade do indivíduo funciona como uma bússola de orientação que desenha o curso a ser seguido e a ação que deve ser tomada. O terceiro modelo, a *craft career*, baseado no modelo de um artesão, que tem as características de idealizar sua obra e organizar suas atividades, utiliza a criatividade com ausência de mediação entre o trabalhador e o resultado produzido. Identifica o indivíduo que é capaz de realizar seu trabalho à sua maneira, física, cognitiva ou relacionalmente, engajando-se intensamente (BENDASSOLLI, 2009).

Nos primeiros três modelos de carreira apresentados, o indivíduo pode ser visto como agente, apresentando as características de ser capaz de agir independentemente de fatores restritivos ou da indicação para tomada de ação por parte da organização. Consegue desvencilhar-se das estruturas sociais e decidir seu próprio destino, sendo um empreendedor de si mesmo (BENDASSOLLI, 2009).

O quarto modelo é a carreira portfólio, com a diversificação das atividades profissionais em sequências fragmentadas de trabalho, sendo possível optar por um regime parcial de trabalho e dedicar o restante do tempo a outras atividades diversas

ou outras frentes de trabalho. Essa carreira depende de indivíduos com identidade pessoal flexível, para os quais o trabalho não é uma esfera de vida central, e do acompanhamento dos desenhos organizacionais, a fim de perceber as oportunidades de ascensão. O quinto modelo de carreira é a multidirecional, que se contrapõe às carreiras tradicionais, oferecendo opções de carreira dinâmicas e abertas a várias direções e possibilidades, proporcionando movimento laterais, recuos e trocas do caminho a percorrer. Não é determinada por papéis ou funções na estrutura da organização, mas o indivíduo pode ensaiar, errar, rever seus objetivos e alterar o foco (BENDASSOLLI, 2009).

Nos modelos de carreira portfólio e multidirecional, o indivíduo é definido como pós-moderno e adota a ideia de mudança do tradicional para o novo, representado pelo primeiro emprego, em que a ocupação era uma fonte de status para a mentalidade atual, que considera o trabalho uma ponte para expressar um estilo pessoal, para cultivar experiências e competências singulares, fazendo um movimento contínuo de vinculação e desvinculação com as organizações (BENDASSOLLI, 2009).

O sexto modelo é a carreira transicional, na qual há uma valorização excessiva dos aspectos individuais e sociais na interpretação da carreira, propondo uma transição do modelo tradicional para o modelo portfólio. A carreira transicional está relacionada ao indivíduo reflexivo, que é capaz de receber as informações do ambiente e de confrontá-los com sua autoconsciência (BENDASSOLLI, 2009).

O sétimo modelo é a carreira narrativa, em que o indivíduo interpreta eventos e fatos dispersos da vida profissional em amplos repertórios de significados. Nesse sentido, posiciona-se em uma rede composta por valores, instituições, regras e práticas simbólicas e materiais, em contraponto com seus desejos, valores e necessidades próprias.

Como oitavo modelo de carreira, o construcionista, que questiona a verdade objetiva independentemente dos interesses dos indivíduos e das relações de poder e das definições convencionais estabelecidas para a carreira. A leitura da carreira narrativa pode ser feita a partir do sujeito interacional, destituído do seu poder de ação e de produção de novas verdades e conhecimentos (BENDASSOLLI, 2009).

Os modelos apresentados até aqui não são inéditos, mas são recomposições que atendem a novos propósitos, como o desarranjo dos vínculos empregatícios e contratos psicológicos, alterações institucionais das organizações em função de pressões competitivas, e as novas representações dos sujeitos. O mesmo autor aponta que os modelos emergentes de carreira impulsionaram o posicionamento da área de Recursos Humanos como uma facilitadora do desenvolvimento individual, visto que o indivíduo deve construir a sua carreira em posição de independência relativa das organizações (BENDASSOLLI, 2009).

A oportunidade de gerir a carreira profissional com atitude de protagonista é o desafio que está imposto aos trabalhadores, diante de uma trajetória profissional prolongada pelas alterações trazidas por meio da reforma previdenciária.

Para melhor entendimento dos aspectos sobre o envelhecimento populacional e sobre a aposentadoria que podem impactar a procura e a oferta, as atividades remuneradas, e a carreira profissional do indivíduo, a próxima seção versa sobre o tema envelhecimento e aposentadoria.

### **2.3 ENVELHECIMENTO E APOSENTADORIA**

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a expectativa de vida do brasileiro alcançou 76,3 anos em 2018, e desde 1940 a expectativa de vida subiu 30,8 anos a mais do que se espera que a população viva (IBGE, 2019).

A população brasileira está envelhecendo, pois em cinco anos a população com 60 anos ou mais de idade cresceu 18,8%, de 2012 a 2017. Esse fenômeno não corresponde somente à população brasileira, pois se trata de um cenário mundial, ocasionado pelo aumento da expectativa de vida devido à melhoria das condições de saneamento básico e dos tratamentos de saúde disponíveis, assim como pela redução da taxa de fecundidade. Os dados foram obtidos por meio da pesquisa das Características Gerais dos Domicílios e dos Moradores – 2017. O estudo aponta que a população que tinha o domicílio como residência habitual, ou seja, a população residente, foi estimada em 207,1 milhões de pessoas, o que indica um crescimento, em relação a 2012, de 4,2% (IBGE, 2018).

Os dados indicam ainda que, ao mesmo tempo em que o contingente de crianças diminuiu, com um percentual de 3,6%, nesse período, a parcela de pessoas com 60 anos ou mais cresceu em 18,8%. Isso significa que, quanto menos crianças, mais haverá crescimento da população envelhecida.

A peculiaridade do processo de aposentadoria pode estar relacionada ao período de tempo que se inicia na pré-aposentadoria e se estende até o fim da vida do indivíduo. A aposentadoria é distinta, na forma como acontece e nas consequências que se apresentam, que podem variar de acordo com o passado do profissional, suas condições de saúde prévias ao processo e as circunstâncias envolvendo a aposentadoria em si, Portanto, as mudanças em como se percebe a aposentadoria são significativas (BITENCOURT *et al.*, 2011).

Quando o papel do profissional predomina sobre os demais, constitui-se como única referência identitária e fonte de gratificação, trazendo a aposentadoria como um processo de sofrimento e perda da referência existencial. Essa situação ocorre quando a pessoa não valorizou ou não teve a chance de experimentar outros papéis, pertencer a outros contextos sociais, afetivos, culturais e de lazer. Assim, quando a aposentadoria chega, a pessoa pode apresentar dificuldades no relacionamento com o cônjuge e com os amigos, além de não conseguir aproveitar o tempo livre (SEIDL; CONCEIÇÃO, 2014).

Os comportamentos de aposentados podem estar associados à aposentadoria como a percepção de crise, de não aceitação da condição de aposentado, ausência de projetos de vida fora do trabalho, assim como associação da aposentadoria à velhice, morte, inutilidade e falta de objetivos na vida, condições que podem desencadear depressão, isolamento social, perda do prestígio, conflitos conjugais, solidão, e até mesmo o suicídio (LEANDRO-FRANÇA, 2014).

Ao contrário dos comportamentos anteriormente citados, a aposentadoria também pode estar associada à liberdade, como um período de realizações, à dedicação de atividades que proporcionam prazer, sem a rigidez do cumprimento de horários (LEANDRO-FRANÇA, 2014).

A percepção e vivência da aposentadoria são influenciadas por aspectos internos e externos que envolvem condições associadas às situações pessoais, psicossociais e organizacionais. Desse modo, dependerão do desenvolvimento de

características que sejam fatores de proteção para a transição para aposentadoria, diminuindo as vulnerabilidades desse período (LEANDRO-FRANÇA, 2014).

O fenômeno do envelhecimento da população carrega desafios para as organizações e, para o Brasil, até então habituado a lidar com questões típicas da população jovem, o setor da saúde tem sido um dos que mais são confrontados com os desafios trazidos por esse fenômeno. Isso porque precisa readequar sua estrutura e organização ao atendimento das doenças infecciosas e parasitárias típicas da infância, mas ao mesmo tempo dar atenção a várias doenças crônicas e degenerativas que incidem nas idades mais avançadas (SOUZA, 2010).

Apona-se a nova realidade de um país jovem com cabelos brancos, e chama a atenção para o debate não apenas sobre o tema da saúde, mas também das outras necessidades sociais, como o direito dos idosos a moradia, renda, assim como o de protagonizar ativamente os rumos do seu destino. Nesse contexto, várias políticas públicas surgiram, como a Lei nº 8.842 - Política Nacional do Idoso, de 1994; em 2006, por meio da Portaria nº 2.528, a Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa; e em 2003 foi instituído o Estatuto do Idoso (SOUZA, 2010).

Um aspecto relevante a ser considerado é a questão da Previdência Social, que é um tipo de seguro destinado aos trabalhadores de empresas privadas com o objetivo de garantir uma renda mensal para a sua sobrevivência, para quando precisarem ou se decidirem pelo afastamento do mercado de trabalho, temporária ou definitivamente, seja por algum acidente, gravidez, doença ou mesmo por já terem atingido determinada idade. A aposentadoria por tempo de contribuição, anteriormente à Nova Previdência, era um benefício devido ao cidadão que comprovasse o tempo total de 35 anos de contribuição, se homem, ou de 30 anos de contribuição, se mulher. A aposentadoria por idade era um benefício devido ao trabalhador que comprovasse o mínimo de 180 meses de trabalho, além da idade mínima de 65 anos, se homem, ou 60 anos, se mulher, conforme informações extraídas da Previdência Social (INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL, 2017).

Considerando que anteriormente à Constituição Federal de 1988 os trabalhadores podiam iniciar o trabalho com carteira assinada a partir dos 14 anos, é possível inferir que, se esses trabalhadores contribuíram continuamente durante 30

anos, se mulher, ou 35 anos, se homem, estariam se aposentando de acordo com a legislação precedente à reforma previdenciária, com idade entre 44 e 49 anos, respectivamente.

Existem três modelos previdenciários. O regime de repartição, que ocorre quando as contribuições dos trabalhadores ativos pagam os benefícios dos aposentados e pensionistas, é também chamado de pacto entre gerações. O segundo é o modelo de capitalização, em que cada trabalhador poupa recursos, que são guardados em uma conta própria individual, o que propicia a diversificação do risco entre os indivíduos de uma mesma geração e estabelece uma relação entre as contribuições e os benefícios. Um exemplo de país que adota esse sistema é o Chile, com a reforma de 1981. Por fim, os modelos híbridos, nos quais há combinação do sistema de repartição (benefícios pagos pelo governo com teto relativamente baixo) com as contribuições individuais – sistema de capitalização. As previdências complementares são exemplos do sistema de capitalização (HOLLAND; MALAGA BUTRON, 2018).

Os movimentos correm em direção ao modelo híbrido, por apresentar uma diversificação superior de risco entre gerações e em uma mesma geração. O autor enfatiza que, nos modelos de capitalização, a exemplo do Chile, os indivíduos não conseguem uma renda básica, porque enfrentaram períodos longos de desemprego. Assim, sofrem com as imperfeições do sistema de capitalização puro, e a busca por soluções vem sendo via sistemas mistos ou híbridos (AFONSO, 2019).

Um assunto que também tem se tornado preocupação crescente em diversos países, fomentado variados estudos, é educação financeira. Conforme Figura 1, nas últimas duas décadas três forças produziram mudanças estruturais nas relações econômicas e sociopolíticas mundiais: a globalização, o desenvolvimento tecnológico e alterações regulatórias e institucionais de caráter neoliberal. Com isso, os países desenvolvidos reduziram o escopo e o dispêndio de seus programas de seguridade social, o que gerou o rompimento do paradigma paternalista do Estado (SAVOIA; SAITO; DE ANGELIS SANTANA, 2007).

**Figura 1 - As forças propulsoras**

Fonte: Adaptado de Savoia, Saito e De Angelis Santana (2007, p.1123).

A partir da década de 1990, o Estado brasileiro transforma-se e efetua um conjunto de reformas de caráter neoliberal. Em decorrência da globalização, surgiram alterações nas bases tecnológica, produtiva, financeira e educacional, com mudanças no papel do governo quanto à proteção dos indivíduos, inclusive quanto aos aspectos sociais e regulatórios. Com o processo de transferência de responsabilidades aos indivíduos, ocorre a formação da poupança previdenciária, que estimula os planos de previdência complementar (SAVOIA; SAITO; DE ANGELIS SANTANA, 2007).

No Brasil, há uma situação preocupante no âmbito da educação financeira, considerando-se a desequilibrada distribuição de renda, pois representativa parte dos recursos produtivos é direcionada ao Estado, o que torna fundamental a excelência na gestão de recursos escassos por parte dos indivíduos e de suas famílias (SAVOIA; SAITO; DE ANGELIS SANTANA, 2007).

Portanto, é imprescindível adquirir conhecimento sobre aspectos financeiros como apoio nas decisões sobre o investimento em outras formas de poupança para o futuro.

O sistema previdenciário brasileiro pode ser classificado como básico, que é a forma compulsória e capitaneada pelo Estado, por meio do RGPS – Regime Geral das Previdência Social, englobando o setor privado e regimes próprios do funcionalismo público. Além do sistema previdenciário básico, a previdência também pode ser complementar fechada, que demanda contribuições voluntárias e complementar aberta. Assim, é composta por fundos de pensão, sociedades anônimas, empregados associados, profissionais liberais ou quaisquer outros cidadãos (BELTRÃO *et al.*, 2004).

Diante do cenário econômico brasileiro, a previdência privada cresce em importância, seja pelo amadurecimento dos fundos de pensão, seja pela alavancagem do segmento aberto, que se consolida no mercado como opção mais atrativa para a proteção individual e familiar de uma crescente gama de trabalhadores informais e prestadores de serviço. As novas regras e relações trabalhistas, associadas a uma nova estrutura de mercado e reforma previdenciária, podem favorecer o crescimento do setor de previdência privada (BELTRÃO *et al.*, 2004).

Outro desafio que se impõe ao Estado Brasileiro na atualidade, de acordo com a Previdência Social, é a manutenção do sistema previdenciário, e para tanto está aprovada a reforma com a finalidade de evitar o risco do não pagamento de aposentadorias, pensões e demais benefícios. São pagos por mês aproximadamente 34 bilhões, que correspondem a 29 milhões de benefícios do Regime Geral de Previdência Social – RGPS do INSS. Ainda de acordo com dados da instituição, as despesas do INSS estão em torno de 8% do PIB e, se não houver alterações, as projeções para 2060 apontam que o percentual deve chegar a 18%, o que inviabilizaria a Previdência. Em 2017 houve um déficit, cujos valores se aproximaram de 150 bilhões. O governo aponta que a reforma previdenciária foi necessária para trazer ajustes imprescindíveis à sustentabilidade da Previdência e do conjunto de benefícios previdenciários, diante da mudança acelerada do perfil da sociedade brasileira, ou seja, do envelhecimento populacional. Aliada a isso, há a

diminuição da fecundidade, o que altera a proporção da população jovem ativa e inativa no mercado de trabalho (INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL, 2017).

Portanto, a temática do envelhecimento da força de trabalho brasileiro deve fazer parte das discussões da sociedade, das políticas públicas e do planejamento estratégico das organizações, assim como de programas na área de gestão de Recursos Humanos, a fim de possibilitar a transição adequada dos trabalhadores para esse novo momento de suas vidas.

A próxima seção apresenta alguns apontamentos sobre o processo de transição entre o trabalho e a aposentadoria.

### **2.3.1 Transição trabalho-aposentadoria**

A globalização trouxe consequências para as organizações, entre as quais a prática das aposentadorias incentivadas, situação em que trabalhadores experientes foram dispensados, muitos deles sem qualquer preparação para uma vida que pode durar mais do que o tempo dedicado ao trabalho (FRANÇA; SOARES, 2009).

Apointa-se o paradoxo em que o Estado exige o prolongamento da idade mínima para a aposentadoria, enquanto na iniciativa privada se percebe um encurtamento de carreiras, pois várias empresas optam pela demissão em massa de profissionais próximos de seus 50 anos de idade (SEIDL; CONCEIÇÃO, 2014).

Entretanto, algumas organizações reconhecem o valor dos trabalhadores mais velhos que, se forem atualizados, poderão continuar tão motivados quanto já demonstraram em capacidade e experiência. No entanto, alguns precisam ou desejam se aposentar, aproveitando o tempo livre para realizar atividades de desenvolvimento pessoal, de lazer, de cuidado com a saúde, desenvolvimento de projetos pessoais, relacionamentos sociais e familiares, e mesmo para engajamento em uma atividade profissional mais prazerosa (FRANÇA; SOARES, 2009).

No estudo sobre a participação do idoso brasileiro nas atividades econômicas, entre 1978 e 1998, observou-se que sua participação no mercado de trabalho é importante, não só em termos de seu impacto na População Economicamente Ativa - PEA, mas também quanto a sua renda. Entre as variáveis consideradas que

poderiam influir nessa participação, idade e educação mostraram ter um peso importante, apresentando a idade um efeito negativo, e a educação, um efeito positivo (CAMARANO, 2001). Na pesquisa, acredita-se que essas duas variáveis refletem condições de saúde, o que deve ser um dos determinantes mais importante da oferta de força de trabalho do idoso (CAMARANO, 2001).

Na pesquisa que comparou percepção de saúde e qualidade de vida entre trabalhadores ativos e afastados do trabalho atendidos nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) de Uberaba (MG), foram estudados 111 trabalhadores. Os trabalhadores afastados tinham qualidade de vida significativamente pior nos domínios capacidade funcional, aspecto físico, dor, estado geral de saúde, aspecto social, aspecto emocional e saúde mental, e pior percepção de saúde, quando comparados aos trabalhadores ativos (DUTRA; COSTA; SAMPAIO, 2016).

Estar fora do mercado de trabalho associou-se a uma pior percepção de saúde e qualidade de vida, e a comparação da percepção de saúde e da qualidade de vida entre trabalhadores ativos e afastados demonstra a necessidade de se promover plena inserção do adulto em atividades laborais, uma vez que pior percepção de saúde e qualidade de vida na população geral é um forte preditor de morbimortalidade (DUTRA; COSTA; SAMPAIO, 2016).

Como uma alternativa ao emprego tradicional, Kim e Feldman (2000) apontam o *bridge employment* – ou emprego de ponte, que significa o emprego que ocorre após a aposentadoria de uma pessoa de uma posição de tempo integral, mas antes da retirada permanente da força de trabalho. Os autores afirmam que, apesar da sua crescente prevalência e da sua importância para o mercado de trabalho, o emprego de pontes recebeu surpreendentemente pouca atenção de pesquisadores de ciências sociais.

Embora a pesquisa de Kim e Feldman (2000) tenha sido feita com docentes da Universidade da Califórnia, os autores relatam que a amostragem da pesquisa deve ser detalhada no sentido de que há necessidade de ser demonstrada a diferença entre os funcionários do setor privado e do setor público. Salientam que as ofertas de incentivos à aposentadoria devem ser não-coercitivas, pelo motivo de que os funcionários do setor privado parecem temer que venham a ser posteriormente demitidos, se não aceitarem esses incentivos.

O estudo desenvolvido por Beehr *et al.* (2000), com 179 trabalhadores de uma instituição governamental e suas esposas, procurou investigar os preditores relacionados à decisão de aposentar-se. Os resultados demonstraram que mais aspectos da vida fora do trabalho, como o fato de cuidar de outra pessoa, idade obrigatória de aposentadoria, expectativas de trabalhar remuneradamente após a aposentadoria, trabalho voluntário, religião ou fazer cursos foram preditores da época para a aposentadoria, mais do que o próprio trabalho. O aspecto financeiro também se mostrou um forte preditor da aposentadoria.

A decisão da aposentadoria é influenciada por três variáveis. A primeira delas é a situação pessoal do trabalhador, a segunda está relacionada à organização em que ele trabalha, e a terceira envolve suas relações pessoais e profissionais. Soma-se a isso a importância de os trabalhadores receberem orientação prévia para a decisão da aposentadoria (ZHAN *et al.*, 2009).

O primeiro estudo brasileiro sobre os preditores da decisão da aposentadoria foi realizado com 148 servidores públicos federais, em uma instituição de tecnologia. Os aspectos como idade e saúde percebida foram considerados como relevantes para o fato de o indivíduo continuar trabalhando. Já para a aposentadoria definitiva, o fator pull é verificado quando a idade é menor e a percepção da saúde é positiva, e o fator push, quando a idade é maior e a percepção da saúde é negativa (MENEZES E FRANÇA, 2012).

Os resultados de pesquisas sobre os preditores que podem influenciar a decisão da aposentadoria contribuem para a compreensão de aspectos psicossociais envolvidos na decisão de aposentar-se, de continuar a trabalhar ou de envolver-se em um *bridge employment* (FRANÇA *et al.*, 2013).

No que diz respeito à decisão de continuar a trabalhar ou de aposentar-se em definitivo, a pesquisa mais relevante foi realizada por Kim e Feldman, na Universidade da Califórnia (UC). Os resultados revelaram a importância dos fatores biopsicossociais e do trabalho. De acordo com a pesquisa, idade, sexo, condição de saúde, condição socioeconômica, condição geral do parceiro e características do emprego poderiam reter os trabalhadores mais velhos por mais tempo no mercado de trabalho. O baixo salário e o fato de ser mais velho mostraram-se inversamente relacionados com a permanência no trabalho. (FRANÇA *et al.*, 2013).

Diversas classes de variáveis ou preditores atuam na decisão pela aposentadoria, e o resultado da pesquisa sobre a decisão de aposentar-se pode apresentar como desfecho a decisão de aposentar-se em definitivo, a de permanecer no mesmo trabalho/organização ou então a de adotar um regime diferenciado de trabalho, mais flexível e eventualmente diferente daquele em que se trabalhava antes de se aposentar – *bridge employment* (FRANÇA *et al.*, 2013).

O *bridge employment* não reflete apenas as mudanças nas preferências pessoais em termos de carreira e estilo de vida, pois é também um reflexo das profundas transformações pelas quais passou o trabalho nas últimas décadas. Hoje é possível constatar a convivência de distintas formas de trabalhar, que permitem maior flexibilidade e autonomia às pessoas.

A participação do idoso brasileiro no mercado de trabalho é alta, considerando os padrões internacionais. Isso está relacionado a uma particularidade muito específica do mercado de trabalho brasileiro: a volta do aposentado ou a sua não saída do mercado de trabalho (CAMARANO, 2001).

Mais da metade dos idosos do sexo masculino e quase 1/3 dos do sexo feminino que estavam no mercado de trabalho eram aposentados em 1998, e essa participação cresceu, no período considerado. Em sua maioria estavam lotados na agricultura, com uma jornada de trabalho não muito diferente da dos idosos não-aposentados (CAMARANO, 2001).

Apresentar uma conclusão sobre a participação do aposentado no mercado de trabalho é um assunto complexo, pois se ele realmente compete com o jovem no mercado de trabalho, muitas vezes em melhores condições, sua renda tem um peso bastante significativo na sua renda e na de suas famílias (CAMARANO, 2001).

Camarano (2001) finaliza seu estudo com um questionamento sobre a política previdenciária: em que medida a política previdenciária, que promove a redução do benefício e o adiamento da idade ao aposentar, influirá na participação do idoso no mercado de trabalho?

Para possibilitar a manutenção dos trabalhadores idosos no mercado de trabalho é necessário entender os fatores que podem comprometer esse processo, em especial, o etarismo. Para tanto, a próxima subseção trata sobre alguns aspectos do ageísmo.

### 2.3.2 O ageísmo nas organizações

São poucos os estudos que dão mais atenção à inserção dos trabalhadores com 50 anos ou mais no mercado de trabalho, assim como em relação ao seu papel na sociedade (AMORIM *et al.*, 2016).

Na pesquisa com gestores de Recursos Humanos de empresas nacionais e internacionais, os dados demográficos apontam para o envelhecimento acelerado da população brasileira e para o envelhecimento da força produtiva, mas as empresas parecem não estar preparadas para enfrentar esse cenário devido à ausência de práticas de gestão da idade no ambiente organizacional. Entretanto, a pesquisa também apontou percepções relativamente positivas dos gestores, em relação aos profissionais mais velhos, mas com grau incipiente de concordância em relação aos atributos favoráveis a esses profissionais, o que demonstra que o etarismo se faz presente na esfera do trabalho (CEPELLOS, 2013).

Uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a PricewaterhouseCoopers – PwC, em 2013, com mais de cem empresas, verificou que as práticas que contribuem para a melhor gestão do profissional maduro, eram pouco adotadas no âmbito organizacional. Essa situação ocorre por conta do preconceito em relação à idade, que tem sido denominado globalmente de *ageism* (CEPELLOS; PEREIRA FILHO, 2018).

Uma das formas de inclusão dos trabalhadores mais velhos nas organizações é por meio da identificação dos preconceitos existentes contra a idade e da definição de estratégias facilitadoras de integração de times intergeracionais. Portanto, a gestão de recursos humanos deve trabalhar em conjunto com a comunidade acadêmica, estimulando a diversidade em sua organização, com apoio de estudos, pesquisas, medidas e intervenções que possam identificar as origens das discriminações, os mecanismos, as possibilidades e as estratégias para o fomento da inclusão (BRITO; FRANÇA; VALENTINI, 2016).

Os resultados da pesquisa de Cepellos e Tonelli (2017) demonstram que a demissão em função da idade, bem como os altos salários, é uma realidade no mercado de trabalho. Entretanto, as razões apresentadas pelos empregadores, no

desligamento, foram outras, como a reestruturação organizacional, redução de custos e desempenho insuficiente. As mesmas autoras apontam que as pessoas que conseguiram acumular reservas financeiras demonstraram sentir menos o impacto da demissão, e em ambos os casos foi percebida uma fácil adaptação à nova realidade

O sentido do trabalho teve influência na escolha feita pelo trabalhador maduro, na busca por propósito, desejo de flexibilidade, de maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e resgate do sonho de infância. Contudo, todos os caminhos percorridos levaram a remunerações menores do que tinham antes da demissão (CEPELLOS; TONELLI, 2017). As autoras salientam que são pessoas que se dedicaram intensamente à construção de suas carreiras, com grande experiência profissional acumulada ao longo de vários anos de trabalho.

Em seu trabalho, Guides (2016) ressalta a discussão sobre o ageísmo, que se traduz pelo preconceito e a conseqüente discriminação das pessoas idosas. Relata que a visão da sociedade sobre a pessoa idosa a situa em um lugar marginalizado, como se ela não tivesse competência para fazer mais nada pela sociedade, esquecendo-se do seu papel social junto à família. O perfil que vem se desenhando na sociedade envelhecida do século XXI acarreta maior visibilidade do envelhecimento, mas em contraponto demonstra os problemas de discriminação social, por meio de discursos verbais e gestuais, presentes nas interações diárias.

Mediante estas constatações, a autora traz questões para discussão:

Seria nesse sentido, o processo de envelhecimento uma utopia? A velhice idealizada pode ser vista como negação completa de uma realidade existente? Todos nós desejamos as mais diversificadas maneiras de viver bem. Cobiçamos muito tempo de vida, mas o viver resulta inevitavelmente no envelhecer. Será possível ter a certeza de um envelhecimento capaz de preservar nossas habilidades intelectuais e a autonomia imprescindível na administração de nossas vidas? Mas como podemos nos preparar para este futuro tão almejado? (GUIDES, 2016, p. 60).

A autora complementa que o ageísmo está evidenciado na sociedade brasileira, que prioriza o prazer e busca o ideal de saúde perfeita, reprimindo

fragilidades, tendo no preconceito para com os idosos uma atitude que pode oportunizar a desigualdade. Conclui ainda que a educação pode ser o impulsionador para a mudança, para a busca de novas condutas, com menos preconceito. Deve-se, portanto, promover compreensão sobre um novo envelhecer.

Para as pessoas estarem em sintonia com seus valores, devem refletir se querem e como querem traçar novas perspectivas após a aposentadoria (SEIDL; CONCEIÇÃO, 2014).

Nesse sentido, os programas de orientação para aposentadoria podem se apresentar como instrumento que promova a compreensão de uma nova fase de vida e a descoberta de novas oportunidades para os trabalhadores. Esse tema é apresentado na próxima subseção.

### **2.3.3 Programas de preparação para aposentadoria**

Com a entrada do Estatuto do Idoso que regulamenta, entre outras questões, aquelas ligadas à aposentadoria e ao trabalho dos aposentados, ficou firmado, de acordo com a lei, que é responsabilidade do poder público promover programas de preparação para a aposentadoria, fornecendo esse atendimento um ano antes de o trabalhador se aposentar (BRASIL, 2003).

Em média, as pessoas estão vivendo mais na aposentadoria do que duas gerações atrás, entretanto os custos com saúde estão avançando muito além da taxa de inflação. Por esse motivo, o planejamento financeiro para a aposentadoria é muito mais desafiador hoje, e muitos trabalhadores mais velhos enfrentam seus anos de aposentadoria com menos segurança econômica do que as gerações anteriores (FELDMAN; BEEHR, 2011).

Na pesquisa que acompanhou pessoas com dificuldades quanto à aposentadoria devido à perda de poder, do prestígio, da autoestima e dos relacionamentos sociais, França (2008) evidencia o desconforto dos indivíduos em suas próprias casas, na relação com seus parceiros e no dia a dia, o que ainda é uma situação desconhecida para eles. Algumas pessoas se aposentam por medo do futuro e da mudança iminente, e não se envolvem em atividades físicas e de lazer, o

que lhes traz ansiedade, depressão, e a aposentadoria vem acompanhada com o surgimento de doenças psicossomáticas.

A visão de França (2008) é a de que o planejamento para a aposentadoria pode influenciar de modo positivo essa nova etapa de vida e o ambiente pode facilitar ou dificultar a visão de futuro. O mercado de trabalho ainda apresenta preconceitos que precisam ser discutidos com os trabalhadores, com os empresários, e o papel dos profissionais da área de Recursos Humanos está posto para ser o facilitador dessa discussão.

O trabalhador que elabora um projeto de vida para aposentadoria poderá dispor de mais condições para adaptação do que quem não sabe o que irá fazer quando se aposentar (FRANÇA; BARBOSA; MURTA, 2014).

De acordo com a pesquisa de Bitencourt *et al.* (2011), sobre uma empresa de economia mista do estado do Rio Grande do Sul que desenvolve programa de preparação para aposentadoria, vários autores discorrem a respeito do conceito do trabalho e defendem que ele se torna a centralidade na vida dos trabalhadores, enquanto outros autores indicam que a reestruturação das formas de trabalho pode trazer um deslocamento, fazendo com que o trabalho não seja mais primordial para os indivíduos. Ainda em sua pesquisa, observou que, mesmo que haja a necessidade e a importância do trabalho, motivada pelos aspectos financeiros e sociais, as pessoas que estão próximas da aposentadoria podem apresentar um sentimento de liberdade, por não precisarem mais trabalhar.

Os trabalhadores, quando pensam sobre os projetos de vida pós-aposentadoria, observam primeiramente o aspecto financeiro; entretanto, esse fator não é suficiente para o bem-estar, que por sua vez está relacionado aos desejos, aos relacionamentos, às atividades e ao ambiente (FRANÇA; BARBOSA; MURTA, 2014).

Existem diversas formas de se perceber a aposentadoria, que pode representar um novo começo, mais tempo para relacionamentos familiares e sociais, atividades de cultura e lazer, sendo assim uma possibilidade de mudança de estilo de vida, inclusive com a opção de se continuar trabalhando, porém sem o compromisso e a pressão de antes. Em contraponto, as autoras ressaltam que essa

percepção não é unânime, porque alguns também podem percebê-la como momento de crise (FRANÇA et al., 2017).

De acordo com a experiência dos autores França, Barbosa e Murta (2014) como consultores, quando os trabalhadores maduros são questionados sobre o que farão na aposentadoria, normalmente afirmam ter planos, mas não conseguem definir e detalhar quais são estes planos.

Para melhor compreensão sobre o processo da aposentadoria nos diferentes grupos sociais, é preciso analisar o tipo e a natureza do trabalho realizado e as diversas expectativas de vida existentes no país, consequência da desigualdade social. Na fase de decisão, existem três possibilidades: a permanência do trabalhador na organização, mesmo que este tenha tempo para se aposentar; o *bridge employment* – emprego de horário reduzido que ocorre antes da aposentadoria definitiva, podendo representar uma ressignificação do trabalho; e a aposentadoria definitiva. Dessa forma, o papel dos gestores é fundamental para apoiar os que desejam se aposentar e estão engajados em projetos de pós-carreira, ou os que desejam atuar como facilitadores no repasse dos conhecimentos aos mais jovens e das novas práticas e tecnologias dos mais jovens aos mais velhos (FRANÇA et al., 2014).

Os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA) constituem uma oportunidade para os trabalhadores que desejam se aposentar planejarem sua decisão e o processo de transição (FRANÇA; SOARES, 2009).

Os programas de preparação para aposentadoria surgiram em meados de 1950, nos Estados Unidos da América, entretanto as publicações que descrevem tais programas começaram a aparecer na literatura somente a partir da década de 1970 (LEANDRO-FRANÇA, 2016).

No Brasil, algumas empresas como a Petrobras, na década de 1980, e a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, em 1993, já desenvolviam programas de preparação para aposentadoria. Além da Petrobras e da UFSC, um dos primeiros programas de preparação para aposentadoria do Brasil foi realizado por Magnani, Mendes, Melo, Barbosa e Bueno, em 1993, no Serviço Social do Comércio de São Paulo (LEANDRO-FRANÇA, 2016).

Os estudos nacionais sobre os programas de preparação para aposentadoria começaram a ser divulgados na literatura na década de 1990, e a experiência de um PPA realizada na Petrobras, de 1992 a 1996, nomeado como "Programa de Preparação para o Amanhã", foi o primeiro programa a ser descrito na literatura nacional de que se tem conhecimento (LEANDRO-FRANÇA, 2016).

Na Universidade do Nordeste do Brasil EM 2007 foi realizado o programa de preparação para aposentadoria com trabalhadores que estavam há pelo menos dois anos do processo de aposentadoria, com o objetivo de oferecer-lhes subsídios necessários para um desligamento consciente, orientá-los quanto ao tempo livre e possibilitar-lhes a estruturação de um novo projeto de vida (SANTOS, 2007).

O programa aposenta-ação foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina em 2006 com pessoas em fase de aposentadoria ou recém-aposentadas com o objetivo de prevenir os diversos problemas que o não planejamento da aposentadoria pode acarretar (SOARES *et al.*, 2007).

Em 2009 foi elaborado e coordenado por psicólogos o programa de preparação para aposentadoria para policiais federais, com participação de aposentados e servidores pré-aposentados, para prevenir possíveis problemas causados pelo processo da aposentadoria, minimizar ansiedade e dúvidas, preservar o sentimento de realização e de autoestima e desenvolver projetos de vida futuros que pudessem permitir-lhes satisfação pessoal (SOARES; NOVAES; DE FREITAS LIMA, 2010).

A área de Serviço Social da empresa de economia mista do Estado do Rio Grande do Sul implantou o programa de preparação para aposentadoria para todos os funcionários com previsão de aposentadoria em até dois anos, com possibilidade de participação da família (BITENCOURT *et al.*, 2011).

Em 2003 foi criado um programa para atender militares e servidores civis do Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) que se encontravam a pelo menos dois anos da reserva ou aposentadoria (ALMEIDA; LEITE, 2012).

Para atender o servidor público do Distrito Federal foi implementado o programa em 2011, para servidores com até três anos da aposentadoria, com o objetivo de favorecer uma transição saudável para a aposentadoria e contribuir para

uma política de valorização do servidor público (MARANGONI; MANGABEIRA, 2014).

Na Universidade Federal de Brasília, em 2010, foi elaborado e coordenado por psicólogos o programa Viva Mais, cujo objetivo foi atender todos os trabalhadores da universidade para promover bem-estar, saúde e qualidade de vida aos efetivos, contratados e terceirizados, mobilizando-os para o enfrentamento das vulnerabilidades da transição para a aposentadoria (MURTA *et al.*, 2014).

Em revisão da literatura nacional publicada entre janeiro de 2005 e outubro de 2015, com vistas à caracterização e avaliação de Programas de Preparação para Aposentadoria, foram analisados sete artigos oriundos de diversas regiões do Brasil. Verificou-se que os programas de orientação e preparação para a aposentadoria são escassos no contexto nacional (PAZZIM; MARIN, 2016).

Corroborando a incipiência dos PPA, Leandro-Franca (2016) aponta que, apesar de serem consideradas práticas relevantes pelos gestores, respaldadas em leis, os programas de preparação para aposentadoria ainda não são amplamente realizados nas organizações brasileiras.

Inicialmente, os programas não tinham uma gama de conteúdos que proporcionassem uma reflexão mais profunda para decisão da aposentadoria, como também não havia um acompanhamento para os participantes durante o processo de transição. Com o tempo eles foram se ampliando, até que a exigência da Política Nacional do Idoso e do Estatuto do Idoso estimulou a sua expansão (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009).

Nas organizações esses programas ainda hoje são considerados dispensáveis, e os trabalhadores, assim que completam o ciclo laboral, são descartados (ZANELLI, 2000).

A situação de pré-aposentadoria pode se tornar um forte elo de integração entre as pessoas, se for conduzida em forma de grupos e com estratégia de compartilhamento. Assim, o programa torna-se parte de um processo que visa à reintegração do indivíduo ao meio social, com base no respeito ao ser humano e na consciência dos prejuízos que podem ser ocasionadas pelo rompimento brusco das rotinas de trabalho. Para a organização pode significar um novo aprendizado de relacionamento com os profissionais, e para estes, a possibilidade de

reconhecimento e alerta para problemas que a lógica do sistema produtivo pode ocultar (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009).

Há diversas formas de implantar um Programa de Preparação para Aposentadoria em uma organização, dependendo prioritariamente das suas intenções políticas e das normas organizacionais. A periodicidade dos programas pode ser de alguns meses ou se estender para dois anos, momento em que ocorrem palestras, grupos de discussão ou mesmo consultorias contratadas pelas organizações para trabalhar com os participantes em workshops e seminários. Conclui-se, portanto, que a finalidade do Programa de Preparação para Aposentadoria é contribuir para que o participante vivencie novas situações, desenvolva habilidades e descubra interesses, sendo capaz de refletir sobre um projeto de vida desejado e sobre os investimentos necessários para realizá-lo (FRANÇA; SOARES, 2009).

A evolução dos estudos sobre a temática caminha para o aperfeiçoamento dos programas, mas existem muitas lacunas nessa área de estudo. Os apontamentos sugerem que nem sempre os PPA têm apresentado sustentabilidade em suas ações, portanto há necessidade de ampliar a discussão sobre o aperfeiçoamento das práticas realizadas atualmente (FRANÇA; SOARES, 2009).

Na revisão de literatura sobre aposentadoria e trabalho, a partir das perspectivas psicológicas com base em artigos publicados em periódicos brasileiros e latino-americanos, ao contrário do que ocorre nos cenários norte-americanos e europeu, no Brasil e demais países da América Latina os estudos multicêntricos ainda são incipientes. A maior parte dos estudos sobre o tema em outros países da América Latina (como Peru, Chile, República Dominicana, México e Uruguai) está relacionada com a previdência e os fundos de pensão (BOEHS *et al.*, 2017).

De acordo com os autores, esses resultados podem demonstrar que no Brasil e na América Latina os estudos sobre aposentadoria ainda se encontram em uma fase mais exploratória.

Outra limitação apontada por meio da pesquisa foi a incipiência das publicações do Brasil e da América Latina sobre a relação entre aposentadoria e trabalho, para pessoas que já estão aposentadas. Considerando o aumento da expectativa de vida da população, o tempo que as pessoas têm vivido após se

aposentarem pelos órgãos de previdência social e todas as mudanças de comportamento em relação a um envelhecimento ativo, mais atenção deve ser dada nesse sentido, especialmente em ver o *bridge employment* como uma das possibilidades de atuação na aposentadoria (BOEHS *et al.*, 2017).

Na pesquisa de Fernandez *et al.* (2005), sobre a percepção e satisfação de recentes aposentados de 6 países da União Europeia, o primeiro resultado significativo foi que todos os aposentados belgas, britânicos, finlandeses, franceses e espanhóis expressaram avaliações semelhantes, em relação à satisfação com a vida, enquanto os aposentados portugueses expressaram um nível mais baixo de satisfação. O segundo resultado apontou como principais determinantes da satisfação geral, nos 6 países, a saúde, os recursos e a satisfação antecipada, demonstrando concordância com alguns achados da literatura, sobre felicidade e bem-estar da população em geral.

Em resumo, os pesquisadores sugerem, por meio dos resultados da pesquisa, que os profissionais de aconselhamento profissional podem desempenhar um papel crucial na facilitação da adaptação dos aposentados a essa nova etapa em suas vidas (FERNANDEZ *et al.*, 2005).

Portanto, não se trata apenas de identificar valores e dar asas aos sonhos, mas de considerar o esforço necessário para que se faça a travessia entre o planejamento e a realização, tendo compromisso com o projeto de vida traçado (FRANÇA; BARBOSA; MURTA, 2014).

Por fim, realizada a contextualização da temática, a próxima seção apresenta os procedimentos realizados para a execução desta pesquisa.

### **3 MÉTODO**

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, os quais propiciaram a coleta de dados e a posterior análise e discussão dos resultados. São abordados neste tópico: o tipo de pesquisa, a área de realização da pesquisa, a população e amostra, o instrumento a ser utilizado e o método para coleta e análise de dados, que deverão conduzir ao esclarecimento da problemática deste estudo.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O objetivo da pesquisa é analisar a percepção das pessoas a partir de 45 anos de idade que atuam ou atuaram em empresas do setor privado e dos profissionais de Recursos Humanos da região do vale do Paraíba paulista, em relação à aposentadoria.

A investigação, de caráter exploratório, busca conhecer o assunto com maior profundidade, com o objetivo de torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. Consiste, ainda, no aprofundamento de questões preliminares a respeito de temáticas anteriormente não contempladas na sua totalidade, contribuindo para complementar questões abordadas superficialmente sobre o assunto (RAUPP; BEUREN, 2006).

Corroborando essa ideia, Godoy (1995) aponta que, quando se lida com problemas pouco conhecidos, a pesquisa deve ser de cunho exploratório, pois esse tipo de investigação parece ser a mais adequada à abordagem qualitativa, tendo lugar assegurado como uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais. Isso porque pode ser utilizada de forma apropriada em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação.

A autora considera a abordagem qualitativa como uma proposta que não apresenta rigidez em sua estrutura e que permite utilizar a criatividade para a exploração de novos enfoques, possibilitando assim importantes contribuições nos estudos de alguns temas.

A aplicação da abordagem qualitativa, particularmente receptiva para a compreensão dos significados, interpretações e experiências subjetivas das pessoas nas organizações, possibilita ao pesquisador examinar a diversidade de formas e experiências que se apresentam nas relações de trabalho e contextos organizacionais, quando o objetivo não é identificar tendências demográficas ou estruturais, mas identificar os processos pelos quais as pessoas criam, sustentam e discutem suas próprias realidades (OLIVEIRA, 2007).

Uma das características da pesquisa qualitativa é a captura das visões e perspectivas dos participantes do estudo sem impor os valores e pressupostos do pesquisador (YIN, 2016).

A pesquisa qualitativa tornou-se uma forma aceitável, se não dominante, em muitas áreas acadêmicas e profissionais, demonstrando ser um modo produtivo de proceder à investigação científica. Favorece o envolvimento para estudar o significado das pessoas em condições que realmente vivem, de maneira independente de outras investigações de pesquisa, por meio de interações sociais (YIN, 2016).

Torna-se importante ressaltar que as informações e dados da pesquisa qualitativa devem ser articulados com os referenciais teóricos e os pressupostos que norteiam o estudo, para que possam compor um quadro consistente que proporcione um estudo rigoroso, sistemático e comprometido com a realidade investigada (OLIVEIRA, 2007).

O potencial de utilização dos procedimentos qualitativos na pesquisa dos temas relacionados à área de gestão de pessoas, em atividades de pós-graduação e outras atividades divulgadas nos periódicos científicos, tem sido evidente (ZANELLI, 2002).

### **3.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO**

A pesquisa foi realizada nas cidades de São José dos Campos, Taubaté e Jacareí, na região do vale do Paraíba paulista, com levantamento realizado inicialmente por meio de contato com profissionais da área de Recursos Humanos que participaram ou estão envolvidos em trabalhos ligados à Programas de

Preparação para Aposentadoria. Na sequência, foram convidados a participar da pesquisa os trabalhadores da iniciativa privada com idade a partir de 45 anos.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Na realização de qualquer estudo não é possível verificar todos os elementos, o que torna necessário utilizar uma amostra da população. Ressalta-se que, para inferir corretamente, é necessário que a amostra tenha as mesmas características básicas da população, no que diz respeito ao fenômeno pesquisado (CORREIA, 2003).

É incorreto pensar que, caso possível, o acesso a todos os elementos da população possa trazer mais precisão, mas a composição de uma amostra bem selecionada pode resultar em melhores conclusões (CORREIA, 2003).

Por meio da revisão de literatura pôde-se perceber que a amostragem não probabilística tem a possibilidade de ser utilizada em pesquisas acadêmicas e pesquisas de mercado, trazendo contribuições aos estudos nos quais é aplicada, dependendo da situação e da consideração de suas limitações (OLIVEIRA, 2001).

Nesse sentido, foi utilizado o método de amostragem não probabilística, que é afastado do rigor estatístico, mas contempla a seleção dos elementos a que o pesquisador terá acesso, pretendendo-se, com isso, ter a representação de um universo para o estudo.

A técnica de amostragem utilizada neste estudo é denominada “bola de neve”, pois se trata de uma forma de amostra não probabilística que utiliza cadeias de referência.

Apesar de suas limitações, a “bola de neve” pode ser útil para pesquisar grupos difíceis de serem acessados ou estudados, bem como quando não há precisão sobre sua quantidade. Além disso, esse tipo específico de amostragem também é útil para estudar questões delicadas, de âmbito privado; portanto, requer o conhecimento das pessoas pertencentes ao grupo ou conhecidas por seus membros, para localização de informantes para o estudo (VINUTO, 2016).

Com a aplicação da técnica “bola de neve” em pesquisas sociais, os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez

indicam outros participantes, e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, ou o ponto de saturação. O ponto de saturação é atingido quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (ALBUQUERQUE, 2009).

Reitera-se aqui a relevância de analisar as percepções dos trabalhadores da iniciativa privada a partir de 45 anos de idade que atuam ou atuaram em empresas do setor privado e dos profissionais de Recursos Humanos em relação à aposentadoria, devido às alterações ocorridas e que ainda estão em tramitação no modelo de trabalho e na legislação previdenciária do país.

Nesse sentido, salienta-se que, neste estudo, a expressão aposentadoria não se limita apenas à situação do recebimento do benefício previdenciário, pois engloba a decisão de permanecer no mercado de trabalho, de deixar as atividades laborais definitivamente ou optar por novas formas de trabalho, como o *bridge employment* – trabalho de ponte.

Em relação ao tamanho da amostra, Minayo (2017) afirma que, mesmo quando provisoriamente, o pesquisador prevê um total de entrevistas e grupos focais ou de outras técnicas de abordagem, a ideia de provisoriamente deve ser mantida durante todo o processo, pois não há medida estabelecida *a priori* para o entendimento das homogeneidades, diversidades e intensidade das informações para um trabalho de pesquisa.

Da mesma forma, nunca a quantidade de abordagens em campo pode ser uma representação burocrática formal e estabelecida em números. É necessário que se proceda a uma busca pelo encontro da lógica interna do objeto de estudo, que também é sujeito, em todas as suas conexões e interconexões (MINAYO, 2017).

Nesse sentido, Oliveira (2007) aponta que, com a realização simultânea dos processos de coleta e análise de dados, é possível maximizar as oportunidades para descobrir as variações entre os conceitos e as categorias que serão analisadas, mediante a adequada representação, estabelecimento e desenvolvimento de suas propriedades e dimensões, até que se atinja a saturação.

Portanto, para a composição da amostra foram entrevistados 20 trabalhadores do setor privado, selecionados por meio da rede profissional da

pesquisadora e da técnica “bola de neve”, dos gêneros masculino e feminino, na faixa etária a partir de 45 anos, assim como profissionais da área de Recursos Humanos que já trabalharam ou estão envolvidos em Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA).

Nesse sentido, torna-se relevante analisar as percepções das pessoas em situação de pré-aposentadoria, que precisarão trabalhar um tempo maior para se aposentar, os trabalhadores que recebem benefícios previdenciários referentes à aposentadoria por tempo de serviço, mas que continuam no mercado de trabalho, e os que adquiriram o direito ao benefício previdenciário e optaram por deixar suas atividades.

### **3.4 INSTRUMENTO**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas conforme adaptação do modelo utilizado por Varela (2013).

O estudo de caso de Varela (2013) teve como objetivo entender como o significado do trabalho e da aposentadoria são percebidos pelos docentes em uma Instituição Federal de Ensino. Os instrumentos utilizados em seu estudo foram adaptados de Basso (2001) e Deps (1994).

A adaptação do instrumento utilizado por Varela (2013) justifica-se pelo fato de que a sua pesquisa foi realizada em uma instituição pública com docentes e seu objetivo foi o de compreender o significado do trabalho e da aposentadoria comparando-se as percepções entre grupos de pré-aposentados e aposentados.

Para esta pesquisa, nas informações sociodemográficas foi incluso o campo “arranjo familiar”, com o intuito de se entender a composição familiar dos participantes, e o campo titulação foi substituído pela área de atuação. Também foram adicionadas as questões referentes a planos de previdência privada e faixa de renda familiar. Foram incluídas também questões a respeito de carreira e de preparação das pessoas para a sucessão, além de aspectos sobre a preparação para aposentadoria.

A adaptação dos roteiros de entrevista foi realizada com o propósito de atender às necessidades do estudo em questão, envolvendo trabalhadores do setor privado e profissionais de Recursos Humanos. Entenda-se a aposentadoria, não somente como o direito ao recebimento do benefício previdenciário, mas também como a decisão de deixar o mercado de trabalho.

Para a realização das entrevistas em profundidade foram utilizados 3 tipos de roteiros.

O primeiro roteiro foi direcionado às pessoas com idade a partir de 45 anos que estão atuantes no mercado de trabalho formal, o segundo foi para as pessoas com idade a partir de 45 anos que saíram do mercado de trabalho formal, e o terceiro foi destinado aos profissionais da área de Recursos Humanos que atuaram ou ainda estão envolvidos em Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA).

Os roteiros para as pessoas com idade a partir de 45 anos, que neste estudo foram denominados Participantes (PA), foram constituídos por questões abertas sobre gestão, aposentadoria e preparação para aposentadoria, para: possibilitar o atingimento dos objetivos desta pesquisa quanto às percepções e expectativas em relação à aposentadoria; e, identificar os aspectos dificultadores e facilitadores envolvidos, a opção pela saída ou permanência no mercado de trabalho e a influência dos programas de preparação para aposentadoria oferecidos pelas empresas.

As questões são semelhantes, com algumas adaptações, como variação no tempo verbal, ou específica, em virtude da situação funcional do entrevistado, ativo ou fora do mercado formal de trabalho.

Os campos dos roteiros, conforme Apêndice A, foram divididos nos seguintes blocos: dados de identificação, questões relativas à gestão, aposentadoria e preparação para aposentadoria,

O roteiro para as entrevistas dos profissionais de Recursos Humanos, aqui denominados de Participante de Recursos Humanos (PRH), foi composto por informações sociodemográficas e apresenta 3 questões relativas a programas de preparação para aposentadoria, de acordo com o Apêndice A.

### 3.4.1 Questões

Foram especificadas categorias apriorísticas de pesquisa para atender ao objetivo deste estudo, com a finalidade de facilitar o entendimento da temática estudada, conforme instrumento proposto por Varela (2013).

As categorias foram agrupadas em subcategorias de análise, conforme demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1** - Categorias de pesquisa

Categorias	Subcategorias
Sociodemográficas	Dados de identificação do participante: sexo, idade, estado civil, arranjo familiar, formação, área de atuação, tempo de trabalho na empresa, tempo para aposentadoria, se possui plano de previdência privada, e faixa de renda familiar.
Gestão	Expectativas de carreira, significado do trabalho.
Aposentadoria	Significado, percepções, expectativas e ganhos e perdas.
Preparação para aposentadoria	Percepção sobre a relevância de programas de preparação para aposentadoria

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Varela (2013).

### 3.4.2 Procedimento para coleta de dados

A coleta de dados primária foi realizada pela pesquisadora a partir de outubro de 2019, por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme adaptação de instrumento de Varela (2013).

As entrevistas individuais aconteceram de forma presencial e por meio do aplicativo *Whatsapp*, que permite a realização de chamadas em áudio e vídeo. A escolha dessa ferramenta teve como intenção proporcionar maior conforto aos participantes que, em grande maioria, preferiram conversar com a pesquisadora à noite, em suas respectivas casas, após o expediente, ou em locais reservados. O

uso do aplicativo foi útil, também, pelo fato de não limitar a pesquisadora quanto à localidade dos entrevistados.

Os participantes tiveram ciência e manifestaram concordância por meio de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento que manifesta total e irrestrita concordância do sujeito e/ou de seu representante legal em participar, voluntariamente, da pesquisa, após explicação completa e pormenorizada sobre a natureza da investigação, objetivos, métodos e/ou procedimentos para coleta de dados, benefícios e riscos que possam acarretar. O termo atende a uma das normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos definidas pela Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, e visa garantir o respeito à dignidade dos sujeitos, sua autonomia e defesa em sua vulnerabilidade.

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente 20 minutos e foram gravadas em áudio, mediante consentimento dos participantes.

Foram realizados simultaneamente os processos de coleta e análise de dados, com o objetivo de descobrir as variações entre os conceitos e categorias apriorísticas, até o atingimento do critério de saturação (Oliveira, 2007).

### **3.4.3 Análise de dados**

Os dados coletados na pesquisa foram tratados utilizando-se a metodologia de Análise de Conteúdo.

A Análise de Conteúdo (AC) surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, de acordo com Caregnato e Mutti (2006), com a finalidade de analisar o material jornalístico, e teve um impulso entre 1940 e 1950, quando os cientistas começaram a se interessar pelos símbolos políticos. Seu desenvolvimento ocorreu entre 1950 e 1960, quando se estendeu para diversas áreas.

A técnica de análise de conteúdo existe há mais de meio século em diversos setores das ciências humanas, anteriormente à Análise de Discurso (BARDIN, 1977).

A Análise de Conteúdo é a oportunidade de negar a ilusão da transparência, tentando afastar os perigos da compreensão espontânea. Significa tornar-se desconfiado em relação aos pressupostos, lutar contra a evidência do saber subjetivo e rejeitar a compreensão intuitiva utilizando o emprego de técnicas de ruptura, o que útil para pesquisadores de ciências humanas, à medida que tenha familiaridade com seu objeto de análise (BARDIN, 1977).

Desde o início dos trabalhos com o tema de comunicação, pretende-se compreender para além dos seus significados imediatos, portanto o recurso da Análise de Conteúdo é útil. Por fim, a Análise de Conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977).

A Análise de Conteúdo pode ser quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa é traçada uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto, e na qualitativa é considerada a ausência e a presença de uma certa característica de conteúdo ou o conjunto de características de um determinado trecho da mensagem (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Para este estudo foi realizada a abordagem qualitativa, considerando-se o conjunto de características das falas dos participantes.

A Análise de Conteúdo é apresentada em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material e 3) tratamento dos dados, inferência e interpretação (BARDIN, 1977).

Nesse sentido, os procedimentos utilizados para fins de coleta e interpretação dos dados seguiram a seguinte sequência: pré-análise, exploração do material e análise e interpretação dos dados.

Na pré-análise, as falas dos entrevistados foram transferidas para planilhas elaboradas no editor de planilhas do Excel da *Microsoft Office*, elencadas conforme os objetivos específicos da pesquisa, para obtenção da visão global das falas e identificação dos pontos comuns, divergentes e relevantes para a análise.

Na sequência foi feita a exploração do material, na qual as falas transcritas das entrevistas foram classificadas conforme os objetivos específicos da pesquisa e categorizadas em três grandes variáveis analíticas: gestão, aposentadoria e preparação para aposentadoria.

As categorias foram subdivididas em subcategorias relativas a expectativa de carreira, significado do trabalho, significado da aposentadoria, expectativas sobre a aposentadoria, ganhos e perdas da aposentadoria e percepção sobre a relevância de programas de preparação para aposentadoria.

O Quadro 2 demonstra a relação entre os objetivos, categorias, subcategorias e questões do instrumento de coleta utilizadas nesta pesquisa.

**Quadro 2** - Categorias, subcategorias objetivos e questões

Categorias	Subcategorias	Objetivos	Questões
Gestão	Expectativa de carreira; Significado do trabalho.	Compreender a expectativa em relação à carreira; e Entender o significado do trabalho e a sua importância em relação a outras esferas da vida.	O que pensa em relação a sua carreira, depois de se aposentar? Qual é o significado do trabalho, para você?  Quando eu falo em trabalho, quais são as cinco primeiras palavras que lhe vêm à mente?  Como ficaria o seu setor e os projetos que está desenvolvendo, após sua saída?  Você está preparando pessoas para substituí-lo?
Aposentadoria	Significado, expectativas e ganhos e perdas.	Entender o significado, as percepções e expectativas da aposentadoria e identificar os fatores que levam pessoas aposentadas a permanecerem no mercado de trabalho.	Qual é o significado da aposentadoria, para você?  Quando eu falo em aposentadoria, quais as são as cinco primeiras palavras que lhe vêm à mente?  Qual são sua percepção e suas expectativas, em relação à aposentadoria?  Você entende a aposentadoria como um fim de ciclo ou que pode representar o início de uma nova fase?  Admitindo-se que a vida humana, em todas as suas fases, inclui ganhos e perdas, relacione os possíveis ganhos e perdas advindos do processo e situação de aposentadoria.

<p>Preparação para aposentadoria (continuação)</p>	<p>Percepção sobre a relevância de programas de preparação para aposentadoria</p>	<p>Identificar os aspectos facilitadores e dificultadores na preparação para aposentadoria;</p> <p>Verificar se existem diferenças entre as pessoas que participaram e não participaram de programas de preparação para aposentadoria; e</p> <p>Identificar o entendimento dos profissionais da área de preparação de pessoas sobre os programas de preparação para aposentadoria.</p>	<p>Qual é o aspecto que lhe traz maior preocupação em relação à aposentadoria: financeiro, social, familiar, de saúde ou de ocupação do tempo?</p> <p>Tem interesse em participar ou já participou de um programa de preparação para a aposentadoria (PPA)? Quais os facilitadores e dificultadores dos programas de preparação para aposentadoria (PPA)?</p> <p>O que pensa sobre a contribuição que esse programa pode oferecer ao processo de transição de carreira e aposentadoria?</p>
--	---	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Varela (2013).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e a análise das entrevistas realizadas com profissionais do setor privado com idade a partir de 45 anos e profissionais que trabalharam ou atuam com Programas de Preparação para Aposentadoria.

A análise e interpretação de dados qualitativos é um processo sistemático, a organização em categorias permite e facilita a atribuição de significados para a compreensão da realidade pesquisada (OLIVEIRA, 2007).

Neste intuito, as categorias exploradas foram gestão, aposentadoria e preparação para aposentadoria, divididas nas subcategorias de expectativa de carreira, significado do trabalho, significado da aposentadoria, expectativas sobre a aposentadoria, ganhos e perdas da aposentadoria e percepção sobre a relevância de programas de preparação para aposentadoria.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O Quadro 3 demonstra a caracterização dos profissionais da área de Recursos Humanos que atuam ou atuaram em Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) e que foram denominados pela pesquisadora de PRH (Participante de Recursos Humanos) e numerados por algarismos indo-arábicos.

**Quadro 3** - Caracterização dos Profissionais de Recursos Humanos

Participante	Gênero	Idade	Estado Civil	Arranjo Familiar	Formação	Área de Atuação	Tempo de Trabalho
PRH1	F	49	Casado	Pai, mãe, 2 filhos	Pós-graduado	Recursos Humanos	22 anos
PRH2	F	51	Divorciado	2 filhos	Pós-graduado	Recursos Humanos	30 anos

(continua)

			Civil	Familiar		Atuação	Trabalho
PRH3	M	58	Casado	Esposa, 2 filhas	Superior	Consultoria em Desenvolvime nto Humano e Projeto de Vida e Carreira	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

O Quadro 3 mostra as características dos profissionais que trabalham ou já trabalharam em Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), envolvendo trabalhadores do setor privado. Apesar do participante PRH3 informar o tempo de experiência de 2 anos na última empresa, trata-se de profissional com profunda vivência na área de Recursos Humanos, particularmente com a temática de pós carreira.

O Quadro 4 demonstra as características dos profissionais a partir de 45 anos de idade do setor privado.

**Quadro 4 - Características pessoais e de formação dos participantes**

Participante	Gênero	Idade	Estado Civil	Arranjo Familiar	Formação
PA1	F	51	Solteiro	1 irmão	Superior
PA2	M	56	Casado	Cônjuge e duas filhas: 31 e 24 e uma neta de 4 anos	Ensino médio
PA3	M	55	Casado	Cônjuge e dois filhos	Ensino médio
PA4	M	54	Casado	Cônjuge e 3 filhos: 2 meninos e 1 menina	Ensino médio
PA5	M	56	Solteiro		Ensino médio
PA6	M	53	Casado	Cônjuge e 2 filhas	Ensino médio
PA7	M	58		Cônjuge	Superior

(continua)

Participante	Gênero	Idade	Estado Civil	Arranjo Familiar	Formação
PA8	M	51	Casado	Cônjuge	Ensino médio
PA9	M	52	Casado	Cônjuge e 2 filhos	Técnico mecânico
PA10	M	55	Casado	Cônjuge e 2 filhos	Ensino médio técnico
PA11	F	61	Divorciado	Filha e pai	Superior
PA12	M	50	Casado	Cônjuge e filho	Superior
PA13	F	45	Casado	Cônjuge	Superior
PA14	F	56	Divorciado	2 filhos	Superior
PA15	F	57	Divorciado	-	Superior
PA16	M	53	Casado	Cônjuge e 2 filhos	Ensino médio
PA17	M	57	Casado	Cônjuge e filho	Ensino médio

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

O Quadro 4 demonstra as características dos profissionais do setor privado com idade a partir de 45 anos. Dos 17 entrevistados, somente 5 são do gênero feminino, representando 29% do total, o que pode ser justificado pelo fato de pertencerem ao setor industrial, principalmente da área operacional.

A média de idade dos participantes é de 54 anos, sendo predominante o estado civil casado, representado por 12 pessoas, e com arranjo familiar composto por esposo(a) e filhos. A maioria das famílias tem até 2 filhos.

Do universo entrevistado, 7 pessoas têm ensino superior, representando 41% do total, e os demais têm ensino médio e técnico.

**Quadro 5** - Características profissionais dos participantes

Participante	Área de Atuação	Tempo de Trabalho	Aposentado ou tempo faltante	Possui plano de previdência privada	Faixa de renda
PA1	Recursos Humanos	30 anos	Aposentado		>10
PA2	Indústria		Solicitou há um ano		
PA3	Mecânico montador aeronáutico	31 anos	Aposentado	Sim	5
PA4	Mecânico de estrutura	21 anos	Aposentado em 04/2019	Sim	5 a 10
PA5	Logística	32 anos	Já dei entrada	Sim	5
PA6	Administrativa	37 anos	Aposentarei em 1 ano	Não	5
PA7	Gestão	38 anos	Aposentado		>10
PA8	Trabalho na área de manutenção de máquinas	12 anos	Faltam 5 anos	Possuo	5
PA9	Metalúrgico	30 anos	Faltam 3 anos	Sim	5 a 10
PA10	Química	10 anos	Aposentado há 7 anos	Não	>10
PA11	Administrativa	27 anos	Aposentado há 2,8 anos	Não	5 a 10
PA12	Logística Industrial	30 anos	Faltam 5 anos	Sim	5 a 10
PA13	Administrativa	10 anos	Faltam 5 anos	Sim	5 a 10
PA14	Planejamento	30 anos	Aposentado em 2011	Sim	5 a 10
PA15	<i>Supply Chain</i>	31 anos	Aposentado há 7 anos		
PA16	Produção	32 anos	Faltam 4 anos	Sim	5 a 10
PA17	Produção	21 anos	Faltam 4 anos	Sim	5 a 10

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados (2019).

Conforme Quadro 5, verifica-se que 41% dos entrevistados atuam no setor administrativo, e os demais, nas áreas operacionais. A média do tempo trabalhado na última empresa é de 26 anos, o que evidencia que são pessoas com longo tempo dedicado às organizações industriais do setor privado.

Entre os trabalhadores entrevistados, 7 são aposentados e 10 estão no período de até 5 anos para adquirir o direito ao benefício previdenciário. Somente 3 trabalhadores entrevistados já têm o tempo de contribuição necessário para a aposentadoria, ou estão a 2 anos de completar, e os 7 restantes estarão sujeitos às novas regras de transição para aposentadoria e terão que trabalhar mais tempo do que haviam previsto para alcançar a aposentadoria.

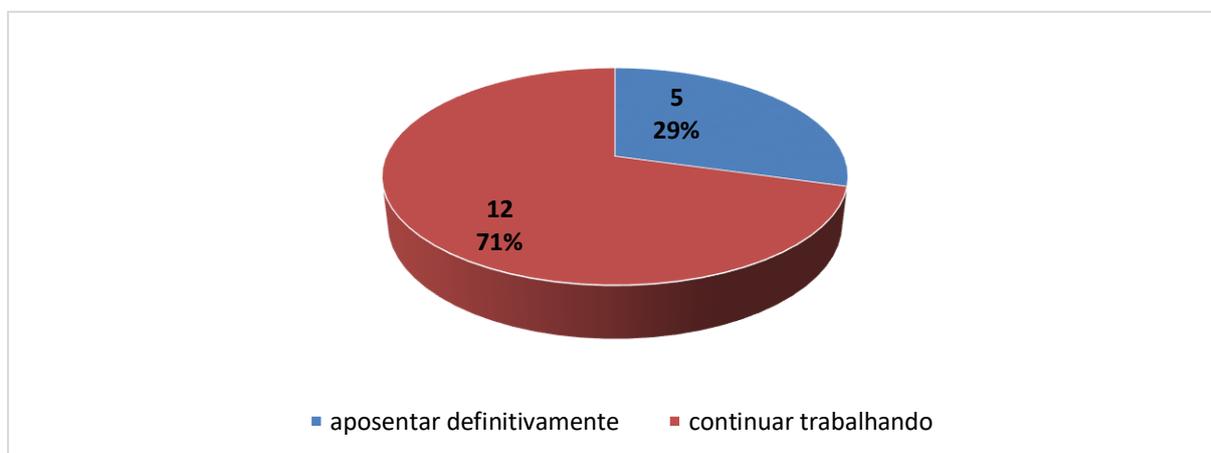
A faixa de 5 a 10 salários mínimos de renda predominou, representando 70% dos participantes. O valor do salário mínimo nacional foi de R\$ 998,00, para o ano de 2019 (BRASIL, 2019b).

Todos os entrevistados exercem atividades profissionais, e apenas 2 não estão atuando na mesma empresa; exercem atividades diferentes das que exerciam antes da aposentadoria.

#### 4.2 EXPECTATIVA DE CARREIRA

A Figura 2 demonstra a perspectiva dos entrevistados em relação à carreira após a aposentadoria definitiva.

Figura 2 - Expectativa de carreira



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Dos 17 participantes com idade a partir de 45 anos que foram entrevistados, apenas 29% expressaram o desejo de aposentar-se definitivamente, e os 71% restantes esperam continuar trabalhando. Alguns na empresa atual, outros em atividades diferentes das que desempenham hoje, como empreendedorismo e voluntariado.

Em relação aos resultados encontrados sobre a expectativa de carreira, a fala de alguns entrevistados corrobora a ideia de que a carreira é a organização da experiência subjetiva com o trabalho e apoio nas decisões futuras. É interessante salientar que, especialmente em relação às mudanças nas formas de entender os novos modelos de carreira, deveriam fazer parte da orientação para esses profissionais em fase de aposentadoria ou pré-aposentadoria estruturas organizacionais mais flexíveis e menos hierarquizadas, orientadas à gestão do conhecimento, à criatividade e à ideia de que o indivíduo deve construir sua carreira em posição de independência relativa da organização (BENDASSOLLI, 2009).

“Cuidar da família e continuar trabalhando.” (PA12).

Nem sempre a decisão de continuar trabalhando após a aposentadoria compete ao trabalhador. Cepellos e Tonelli (2017) afirmam que as demissões em função da idade e dos altos salários é uma realidade no mercado de trabalho. Guides (2016) ressalta que o ageísmo está evidenciado na sociedade brasileira, demonstrando o preconceito que oportuniza a desigualdade.

A partir do cenário econômico atual e das políticas adotadas pelas empresas, os profissionais aposentados podem ser preteridos em relação aos profissionais mais jovens, apesar de sua vasta experiência profissional e de seu conhecimento adquirido ao longo da jornada de trabalho.

“Gostei de atuar na área química, porém após aposentadoria não tive oportunidade pra continuar na mesma área, por este motivo migrei pra área de transporte.” (PA10).

Camarano (2001) apresenta um questionamento a respeito da política previdenciária que traz a redução dos valores de benefícios previdenciários e o adiamento da idade para aposentadoria. Observa que isso pode impactar na participação do idoso no mercado de trabalho.

Todos os participantes exercem atividade remunerada e, de acordo com 2 entrevistados, a decisão de continuar trabalhando está apoiada na necessidade de complementar a renda.

“Penso em continuar trabalhando para complementar a renda da aposentadoria.” (PA6).

“Não penso ser capaz de deixar o mercado de trabalho. Nunca vou deixar de fazer alguma coisa, a meta é ser empreendedor. Usar da experiência e conhecimento na área de engenharia. Sou bom no que faço, só sei fazer engenharia. Para manter o padrão de vida eu posso fazer engenharia.” (PA7).

Como a pesquisa foi realizada junto a profissionais do setor privado, da área industrial, que estão em média há 26 anos nas organizações, é possível que as carreiras sejam moldadas ao tipo tradicional, na qual não houve o protagonismo em relação aos objetivos de carreira, assim como responsabilidades por seu desenvolvimento, ficando seu destino à cargo da empresa (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Por esse motivo, alguns participantes podem almejar realizar, depois de aposentar-se definitivamente, atividades diferentes das que realizam hoje.

“Eu tenho atividade fora e vou continuar como empreendedora, não quero parar. Depois de 31 anos de contribuição vai ser difícil.” (PA1).

“Pretendo continuar trabalhando, talvez não no ramo que estou hoje, mas em algo que me chame mais a atenção.” (PA5).

“Após a aposentadoria não quero continuar fazer nada do mesmo ramo em que trabalho.” (PA9).

“Aproveitar a experiência adquirida em novos projetos de vida.” (PA12).

“Viajar um pouco mais porque isso é uma coisa que me dá muito prazer, fazer serviços voluntários, fazer faculdades na terceira idade porque eu gosto desse meio acadêmico, poder estar mais próximo da família, curtir os amigos.” (PA15).

“Dever cumprido com a empresa e continuar fazendo as coisas que gosto.” (PA16).

“Não quis atuar mais na área e hoje me dedico ao artesanato em tempo integral, e cuido do meu pai.” (PA11).

“Penso em dar aulas e compartilhar os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira.” (PA13).

Dos 12 participantes que expressaram o desejo de continuar trabalhando, 7 têm plano de Previdência Privada, 3 têm ou já tiveram renda superior a 10 salários mínimos, 6 estão na faixa de 5 a 10 salários mínimos, 2 têm renda até 5 salários mínimos e 1 não respondeu à questão. A maior parte dos participantes que pretendem continuar no mercado de trabalho planejou o complemento de renda para a aposentadoria por meio da Previdência Privada e tem um rendimento superior ao teto do benefício previdenciário pago atualmente na forma de aposentadoria por tempo de contribuição ou idade.

A predominância do arranjo familiar entre os que consideram continuar trabalhando após a aposentadoria é formada pelo cônjuge e dois filhos (33% dos participantes).

O fato de parte dos participantes optar por deixar definitivamente o mercado de trabalho após adquirir o benefício previdenciário vai ao encontro da pesquisa de França *et al.* (2013) sobre os preditores da decisão em aposentar-se. O fato de estar cansado de trabalhar, o pensamento de dever cumprido e a oportunidade de

priorizar o tempo com a família e cuidados com a saúde contribuem para o indivíduo decidir por romper com as atividades laborais.

“Em relação à carreira, eu me preparei pra esse momento, então o que eu tinha que fazer e realizar já concluí, agora é pra descansar mesmo”. (PA2).

“Penso em descanso e lazer. Eu estou pra tomar a decisão em parar dependendo do tempo da previdência privada que é uma complementação na renda que ganho hoje. Não penso em outra atividade depois que sair da empresa. Estou encarando a aposentadoria como umas férias prolongadas, depois o futuro a Deus pertence, depois de um tempo se eu achar que não está legal, então vou procurar alguma coisa, mas no momento não estou pensando em outra atividade após a aposentadoria”. (PA3).

“Quando me aposentei em abril, já achava que a empresa iria me mandar embora, mas vou ficar até quando eles acharem que eu deva ficar. Depois que sair da empresa eu penso em parar, mas vamos ver o que o futuro nos reserva.” (PA4).

“Quando aposentar quero me dedicar mais à família e cuidar um pouco mais da saúde.” (PA8).

“Depois que eu me aposentar não quero mais trabalhar.” (PA17).

Conforme pesquisa de Dutra, Costa e Sampaio (2016), sobre a percepção de saúde e qualidade de vida entre trabalhadores ativos e afastados do trabalho, atendidos nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) de Uberaba (MG), onde foram estudados 111 trabalhadores, estar fora do mercado de trabalho pode estar associado a uma pior percepção de saúde e qualidade de vida. Tal fato demonstra a necessidade de se promover plena inserção do adulto em atividades laborais, uma vez que pior percepção de saúde e qualidade de vida são fortes preditores de morbimortalidade.

O tempo que as pessoas imaginam que ainda irão viver, considerando fatores hereditários, sociais, econômicos e de saúde, incluindo o próprio desejo, também é

chamado de expectativa subjetiva de vida, segundo França, Barbosa e Murta (2014). Nesta pesquisa, os participantes não apresentaram indicativos de planejamento para essa fase da vida.

### 4.3 SIGNIFICADO DO TRABALHO

As 5 primeiras palavras mencionadas pelos participantes, quando questionados a respeito do trabalho, foram as relacionadas no Quadro 6.

**Quadro 6** - Palavras descritivas do significado do trabalho

Participante	Palavra 1	Palavra 2	Palavra 3	Palavra 4	Palavra 5
PA1	Prazer no que faço	Financeiro	Evolução pessoal	Desgastante pelo excesso de cobrança	Depois da aposentadoria acaba virando obrigação
PA2	Familiar	Financeiro	Social	Honra	
PA3	Salário	O que fazer com o salário	Realizar um sonho	Planejamento	
PA4	Estabilidade econômica, financeira, cultural e social				
PA5	Ocupação	Realização de sonhos	Bem-estar pessoal e da família	Utilidade	
PA8	Realização	Comprometimento	Valorização	Saúde	Dedicação
PA9	Necessidade	Realização	Sustento	Autoestima	Satisfação
PA10	Dignidade	Esforço	Compromisso	Responsabilidade	Bem-estar
PA11	Fazer o que gosta	Dedicação	Conhecimento	Perseverança	
PA12	Sustento	Mente ocupada	Direitos e deveres		
PA13	Dedicação	Sonho	Planejamento	Metas	Aposentadoria
PA14	Conhecimento	Experiência	Realização	Dignidade	Reconhecimen

			pessoal		to
PA15 (continuação)	Comprometo	Metas	Realizações	Reconhecimento	Remuneração
Participante		Palavra 2	Palavra 3	Palavra 4	Palavra 5
PA16	Qualidade com o produto	Honestidade	Dedicação	Salário	Trabalho em Equipe

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

As palavras recorrentes nas falas dos participantes são dedicação e realização, por ordem de recorrência, entretanto foram apresentadas 59 palavras diferentes a respeito do significado do trabalho.

A soma da palavra financeiro, que aparece em terceiro lugar, por ordem de repetição, e das palavras salário, sustento, estabilidade econômica e remuneração passam a compor a maioria do significado do trabalho para os participantes da pesquisa.

A diversidade de palavras encontrada pode demonstrar o sentido para cada indivíduo, conforme seu histórico de vida e trajetória profissional (SÁ; LEMOS, 2017).

“Realização de vários sonhos.” (PA3).

“Conjunto de esforços que permitem concretizar sonhos e atingir objetivos de vida, além de compartilhar, aprender e conviver com outras pessoas.” (PA13).

“Significa dignidade e gostar daquilo que faz porque dali vem todo o nosso sustento e realização.” (PA9).

“Dignidade.” (PA10, PA12).

“O significado do trabalho pra mim é a honra.” (PA2).

Na questão direta sobre o significado do trabalho, verifica-se a predominância da palavra financeiro, seguida da palavra sonhos.

De Oliveira Borges e Tamayo (2001) concordam com a visão de que o trabalho é rico de sentido individual e social, caracterizado como meio de produção da vida e provedor de subsistência, criando sentidos existenciais e contribuindo na estruturação da identidade e personalidade das pessoas.

“Trabalho significa crescimento profissional e pessoal, aprendizado e criar amizades. Significa o fator principal na vida pela parte financeira.” (PA1).

“Conseguir ficar no trabalho pra mim é a base estrutural e financeira.” (PA4).

“O trabalho é tudo, ele que gera alegrias, tristezas e condições pra ter uma vida boa, tranquila, ele que faz a mente estar sempre trabalhando, e isso é muito bom. O trabalho edifica, é bom ver os frutos que vem desse trabalho que a gente realiza, fazer o bem acima de tudo e estar auxiliando outras pessoas.” (PA5).

“O trabalho significa um prêmio, um presente nos dias de hoje em que o desemprego é grande no nosso país.” (PA6).

“Eu tenho muito tempo de empresa, hoje é importante que eu consiga fazer com que as pessoas tenham uma performance melhor do que eu tive. É como um filho que você quer que seja melhor do que você. Tenho vários funcionários que nasceram na década de 80 e já são formados, engenheiros. Eu tenho que ajudá-los a atingir essa performance, orientando, recolocando, cobrando, os deixando jogar, tirar a bola, recolher a bola, sem criar atrito, mas sempre visando a performance final da empresa. Os desafios que nós colocamos para estas pessoas, exigem uma certa maturidade, acabo sendo um treinador de pessoas.” (PA7).

“Trabalho significa independência financeira e realização como homem.” (PA8).

“É útil e necessário para ter uma boa vida.” (PA11).

“Tem vários aspectos, trabalho pra mim é um meio de subsistência, é uma troca entre o que eu ofereço do meu conhecimento, aquilo que eu sei fazer de melhor versus o retorno financeiro que a empresa me dá, que possibilita sonhos, cumprir necessidades básicas, ter reconhecimento e também é fazer algo que me dá prazer, construir alguma coisa a partir do meu esforço físico, intelectual, psicológico, que traga retorno pra sociedade.” (PA15).

“É o fruto de uma pessoa em concretizar seus sonhos para ter um futuro melhor.” (PA16).

“É construção da vida, da família e dos sonhos.” (PA17).

É válido ressaltar que 88% das pessoas entrevistadas fazem parte de uma população assalariada. Vivem de sua força de trabalho como mercadoria, em troca de salário, participando diretamente da criação de valor agregado (MORIN; TONELLI; VIEIRA PLIOPAS, 2007). Apenas 2 participantes estão fora do mercado formal de trabalho.

#### **4.3.1 Aposentadoria definitiva e continuidade dos projetos**

Os entrevistados PA1 e PA11 demonstraram certa preocupação em relação aos projetos que estavam ou estão em andamento na organização, mas não mencionaram nenhuma ação efetiva para a transição de suas carreiras. Embora não tenha sido comentado pela pesquisadora, os participantes também não informaram o planejamento de trabalhos em tempo parcial, como o *bridge employment*. Os entrevistados PA1 e PA11 estão aposentados, recebendo benefícios previdenciários e atuam em área administrativa e de gestão.

“Tenho preocupação em como vai ficar o setor porque hoje não vejo ninguém com o conhecimento. Têm a capacidade, mas não o conhecimento.” (PA1).

“Ficaram sem continuidade na minha área.” (PA11).

“Os projetos andariam mais devagar, porque eu exijo muito. Eu tenho uma dificuldade de fazer com que as pessoas consigam acompanhar os projetos da maneira que tem que ser. Eu chego a dizer que faltou pegada. Deixo de ir em reuniões para deixar o time trabalhar à vontade.” (PA7).

Os demais entrevistados entendem que a empresa é responsável por promover a substituição e que se trata de uma circunstância natural, no ambiente organizacional.

“Os projetos na empresa estão quase concluídos, falta pouco pra me aposentar.” (PA2).

“A vida que segue, a empresa continua.” (PA3).

“Não afeta.” (PA4).

“Eu tenho uma visão diferente, ou se tem pessoas que pensam como eu, nós não somos eternos e sempre tem mudanças, transformações, eu acho que o fato de estar trabalhando há 32 anos e ver isso acontecer constantemente, mudanças e transformações, sai um, entra outro e as coisas vão mudando num passe de mágica, a gente não é eterno, então eu vejo com naturalidade, talvez hoje a gente tá vendo isso claramente, o que a gente tá fazendo daqui a pouco vai ser substituído por máquinas ou até mesmo deixar de existir esse processo. Encaro com naturalidade e creio que meu setor vai andar normalmente.” (PA5).

“O meu setor e os projetos continuariam, sem dúvida. Há atividades que devido ao tempo fazemos com maior detalhe, mas sem dúvida ninguém é insubstituível em nenhuma posição na empresa.” (PA6).

“Meus projetos estão sendo repassados para uma outra pessoa dar continuidade.” (PA8).

“O meu setor continua e sempre vai continuar, sempre trocam as pessoas, a gente tem que deixar alguém preparado pra nossa saída e estar preparando e apadrinhando os novos operadores que estão chegando na empresa.” (PA9).

“Deu continuidade com novos colaboradores.” (PA10).

“Os projetos continuariam, mas eu deixaria um legado, aprendizado e muitas amizades.” (PA12).

“Alguém está sendo preparado para me substituir e dar continuidade às atividades.” (PA13).

“Nós não somos insubstituíveis, sempre haverá alguém capacitado pra fazer o que a gente faz, e a reciclagem é inevitável.” (PA15).

“Acho que ficaria bem preparado pois deixaria todo meu conhecimento adquirido ao longo do tempo.” (PA16).

“Como é um setor que tem bastante funcionários, não faria muita diferença com a minha saída.” (PA17).

A participação do idoso brasileiro no mercado de trabalho é alta, em relação aos padrões internacionais. Isso está relacionado a uma particularidade muito específica do mercado de trabalho brasileiro: a volta do aposentado ou a sua não saída do mercado de trabalho (CAMARANO, 2001).

É importante notar que a prática das aposentadorias incentivadas (FRANÇA; SOARES, 2009) dispensa trabalhadores que adquiriram o direito ao benefício da Previdência Social referente à aposentadoria por tempo de serviço, na maioria das vezes sem a preparação para uma nova fase da vida.

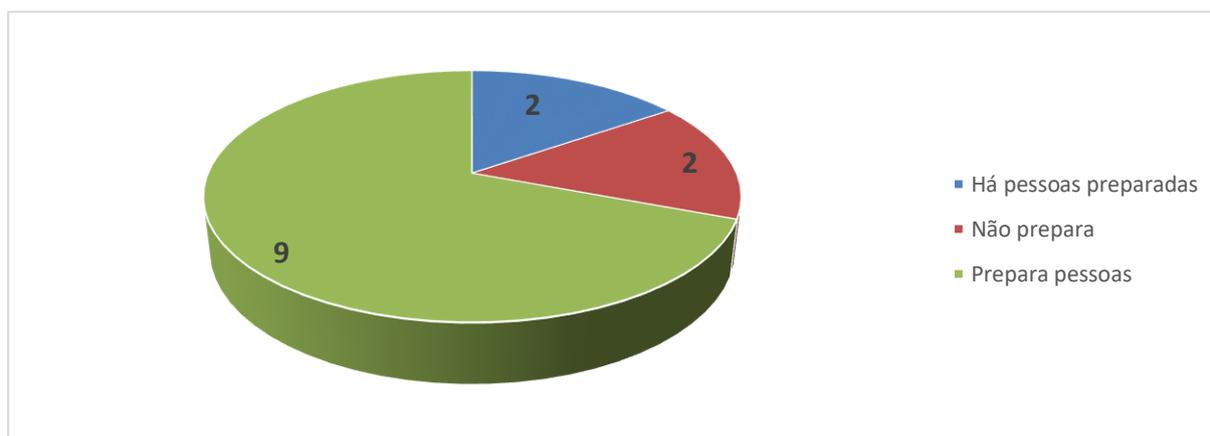
Essa incipiência em relação à orientação e ao planejamento para a ruptura com o mercado formal de trabalho também pode influenciar a organização de carreira profissional e a continuidade dos projetos nas organizações, bem como o tema aposentadoria poderá ser percebido como um tabu entre a empresa e o trabalhador.

A falta de um processo estruturado e difundido como política de Recursos Humanos nas organizações pode desencadear encurtamento de carreira e demissão de profissionais próximos aos cinquenta anos de idade, na iniciativa privada (SEIDL; CONCEIÇÃO, 2014).

#### 4.3.2 Preparação de pessoas para a sucessão

A Figura 3 demonstra a percepção dos participantes, quando questionados se preparam pessoas para substituí-los, quando se aposentarem definitivamente.

**Figura 3** – Preparação de sucessores



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Reforçando a questão a respeito dos projetos em andamento na organização, os participantes falaram a respeito da preparação de pessoas para a sucessão.

“Já tem pessoas prontas pra me substituir.” (PA2).

“Com certeza, o que eu aprendi estou deixando de legado pra quem fica.” (PA3).

“Com certeza a gente tem esse propósito de deixar pessoas para seguirem em frente. É como você sair de férias, você tem que sempre preparando alguém pra ficar no seu lugar pra que tudo ocorra bem. E nesse caso são férias bem longas e prolongadas pra não voltar mais, então as pessoas que ficam creio que há um projeto da empresa em cima disto, pra ver essa movimentação, essa mudança porque assim como a gente não é eterno, os diretores devem ter essa mesma consciência de que tem que estar sempre reciclando, porque a gente tá fazendo curso o tempo todo, então as mudanças tem que acontecer e a gente tem que estar preparados pra ela, e pra gente não sofrer tanto porque eu vi muita gente já sofrendo porque vai chegando no final de um ciclo, vamos dizer assim, elas ficam se perguntando se pudessem voltar, fariam diferente, ou acham que talvez morreriam fazendo o que fazem, mas a vida ela tem as suas surpresas, e eu creio sim que a pessoa tem que estar preparando sempre alguém para estar no lugar dela e dar sequência, numa linha de produção pra que ela não venha parar, tem que estar sempre acontecendo algo, novas ideias, novos projetos.” (PA5).

“Sempre preparei as pessoas para o futuro, alguns se deram bem, outros se deram mal, outros foram embora, outros foram ser gerentes em outras áreas e até diretores. Eu preparo as pessoas, faz parte, elas vão fazer o caminho delas.” (PA7).

“Tem o significado de ter a satisfação de ter a carreira alcançada, e ter modificado conhecimentos ao longo dessa carreira.” (PA9).

“Sim, preparei.” (PA10).

“Sim, mas não ficou ninguém no meu lugar.” (PA11).

“Alguém está sendo preparado para me substituir e dar continuidade às atividades.” (PA13).

Apenas 1 respondente afirmou que não há pessoas com o devido conhecimento, para sucedê-lo.

“Eu queria preparar alguém, esse é o meu objetivo, mas hoje não tem.” (PA1).

Outros participantes assim se manifestaram, sobre esse aspecto:

“Na área em que eu trabalho, nós sempre temos um backup, alguém que sabe o que você faz para uma hora de necessidade cobrir férias e também nós temos processos, treinamentos, pessoas com formação que são capacitadas para poder assumir isso.” (PA15).

“Sempre estamos preparando pessoas novas e passando nossos conhecimentos em todos os aspectos.” (PA16).

“Já existem bastante pessoas preparadas para me substituir.” (PA17).

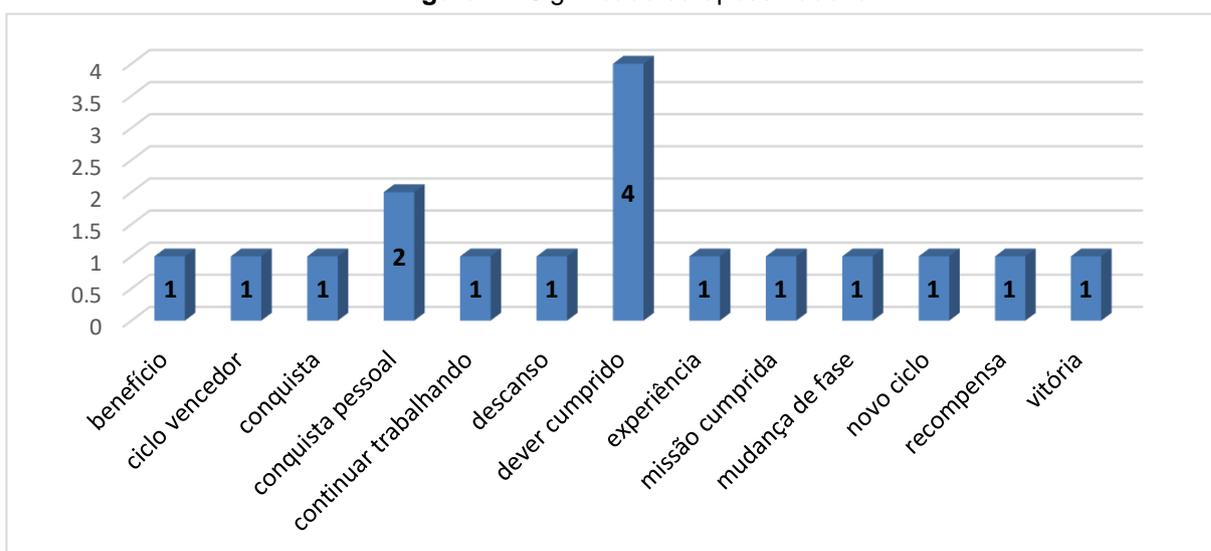
O fato de a maioria dos participantes continuar no mercado de trabalho, e em grande parte na mesma empresa, pode acarretar certa insegurança na transferência de conhecimento e na preparação dos sucessores. Apesar de a maioria dos participantes afirmar que prepara pessoas para a substituição, nenhum deles apresentou um planejamento concreto para a transferência do conhecimento adquirido ao longo dos anos, e alguns deles afirmam ser este um papel da empresa.

O *bridge employment* poderia ser uma alternativa na fase de transição do trabalho para a aposentadoria definitiva, por proporcionar maior autonomia e permitir aos trabalhadores e às organizações um formato flexível para garantir a transferência de conhecimento adquirido ao longo da permanência na empresa (KIM; FELDMAN, 2000).

#### 4.4 SIGNIFICADO DA APOSENTADORIA

A Figura 4 apresenta as palavras mais recorrentes na fala dos participantes, a respeito do significado da aposentadoria.

**A Figura 4 - Significado da aposentadoria**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Bitencourt *et al.* (2011) indicam a peculiaridade do processo de aposentadoria que se inicia a partir da pré-aposentadoria e se estende até o fim da vida do indivíduo. Para a maioria dos participantes desta pesquisa, a aposentadoria representa dever cumprido.

“Aposentadoria significa dever cumprido.” (PA1).

“O significado de aposentadoria para mim é dever cumprido.” (PA2).

“Significa dever cumprido e o fim de um regime formal.” (PA12).

“Dever cumprido e gozar dos benefícios adquiridos.” (PA16).

Considerando as novas regras da Previdência Social para a aposentadoria, como o aumento da idade, os participantes expressam o significado da aposentadoria como conquista, possivelmente pelo fato de que a aposentadoria tornou-se alguns anos mais distantes para os que terão que cumprir os novos critérios de idade.

“Conquista pessoal.” (PA3).

“Aposentadoria significa conquista.” (PA6).

Outros significados a respeito da aposentadoria foram identificados nas entrevistas, como ciclo vencedor, descanso e recomeço para outras atividades.

“Significa um final de um ciclo vencedor.” (PA4).

“Significa um novo início, acredito que a modernização de tempos em tempos se faz necessária pela própria evolução humana, acredito que temos que ter a mente aberta e é uma coisa que almejamos, trabalhar e depois aposentar. Aposentar pra mim não é sinônimo de parar, mas se tiver que parar também, a gente tem que ir se adaptando, mas não dá pra parar não. Pra se manter vivo a gente tem que fazer alguma coisa.” (PA5).

“Usar a experiência que tenho em aeronáutica, automobilística, engenharia e projetos. Vou trabalhar com isso.” (PA7).

“Aposentadoria significa descanso não só físico, mas mentalmente de uma rotina de stress diário e uma melhora na qualidade de vida.” (PA8).

“É usufruir de tudo o que foi conquistado ao longo dos anos de trabalho, poder manter também um plano de saúde favorável para nossa sobrevivência e da própria família se possível.” (PA9).

“Recompensa pelo esforço de anos trabalhados.” (PA10).

“Deveria ser uma outra fase da vida, porém hoje eu vejo que é necessário continuar trabalhando para gerar recursos.” (PA11).

“Benefício merecido após longos anos de dedicação.” (PA13).

“Sempre nos colocaram a aposentadoria como sendo um fim de linha, fim da capacidade produtiva, mas é preciso rever este estereótipo, a aposentadoria é uma mudança de fase, de ciclo de vida, e não significa não produzir. Significa diversificar, fazer coisas diferentes, ser útil, capaz de outra forma, ou simplesmente usufruir do tempo e da liberdade pra fazer outras coisas ou até pra não fazer nada.” (PA15).

“É vitória, uma luta vencida, descanso, sossego.” (PA17).

Verifica-se que os vários significados apontados pelos participantes a respeito do significado da aposentadoria vão ao encontro das observações de Leandro-França (2014): a percepção e vivência da aposentadoria são influenciadas por aspectos internos e externos que envolvem condições associadas às situações pessoais, psicossociais e organizacionais. Dependerão do desenvolvimento de características que sejam fatores de proteção para a transição para aposentadoria, diminuindo assim as vulnerabilidades desse período.

#### **4.4.1 Expectativas sobre a aposentadoria**

O fato de que mesmo que haja a necessidade e importância do trabalho, motivada pelos aspectos financeiros e sociais, as pessoas que estão próximas da aposentadoria podem apresentar um sentimento de liberdade, por não precisarem mais trabalhar (BITENCOURT *et al.*, 2011).

As palavras mencionadas pelos participantes, quando questionados sobre a expectativa da aposentadoria definitiva, estão apresentadas no Quadro 7.

Participante	Palavra 1	Palavra 2	Palavra 3	Palavra 4	Palavra 5
PA1	Dever cumprido	Felicidade	Qualidade de vida	Saúde	
PA2 (continuação)	Lazer	Descanso	Tempo disponível	Fim do compromisso	
Participante	Palavra 1	Palavra 2	Palavra 3	Palavra 4	Palavra 5
PA4	Família				
PA5	Descanso	Reflexão	Novos projetos	Continuar caminhando	
PA8	Descanso	Lazer	Saúde	Paz	Família
PA9	Descanso	Satisfação do dever cumprido	Saúde	Passeio	Vida mais tranquila
PA10	Recompensa	Dever cumprido	Satisfação	Descanso	
PA11	Descanso remunerado	Dedicação	Bem-estar	Outras atividades	
PA12	Descanso	Liberdade	Atenção à família	Atenção aos amigos	
PA13	Tempo de contribuição	Benefício	Velhice	Saúde	Segurança
PA14	Projeto de vida	Equilíbrio financeiro	Qualidade de vida	Tempo para família	Voluntariado
PA15	Tempo livre	Liberdade	Resgate		
PA16	Felicidade	Relaxar	Curtir a família	Viajar	Cuidar da família
PA17	Tranquilidade	Lazer	Passeios		

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Os termos mais utilizados pelos participantes, quando foram perguntados a respeito de sua expectativa sobre a aposentadoria, foram descanso, saúde, lazer e dever cumprido, por ordem de maior número de repetições.

“As expectativas são as melhores possíveis. A intenção é sair do mercado e aproveitar, curtir a vida. Me sinto hoje realizado, conquistei até mais do que almejava. Eu quero aproveitar a vida enquanto, graças a Deus, eu tenho saúde, eu preciso do dinheiro pra viver e não pra me tornar escravo dele. Eu quero aproveitar a vida, eu já me preparei pra essa aposentadoria, eu gosto do campo, eu me preparei e comprei um pedacinho de terra pra ter uma ocupação, eu preciso ter uma ocupação, eu não posso me aposentar e não fazer nada, então isso pra mim seria muito ruim, muito difícil, então é por isso que eu me preparei pra isso.” (PA2).

“Longevidade.” (PA4).

“Viver aproveitando o máximo o que esta nova etapa nos proporciona.” (PA12).

“Expectativa de fazer coisas que não conseguia por causa do tempo.” (PA8).

“Acredito que as empresas deveriam ter um planejamento de saída para os colaboradores após a aposentadoria. O emprego está escasso e é necessário dar oportunidade aos mais jovens. Existem pessoas que não se preparam para isto, esperam ficar na empresa eternamente, é preciso que em um tempo, de preferência acordado, haja a saída dos mais experientes e renovação do quadro de colaboradores na empresa.” (PA6).

Embora a palavra mais utilizada para a questão expectativa tenha sido descanso, a maior parte dos participantes tem a intenção de continuar trabalhando, mesmo que em outra atividade.

“A minha expectativa é continuar trabalhando, sem horário, com compromisso, mas sem horário, procurar fazer coisas fora do meu perfil de trabalho atual, fazer cursos pra não parar de trabalhar. Trabalhar de outra forma.” (PA1).

“Admiro um cara que foi um projetista de um avião e era o meu ídolo porque tinha mais de 80 anos, continuava trabalhando e depois de aposentado ainda fez mais uns 3 aviões. O cara era fenomenal, morreu engenheirando. Para mim, aposentadoria não existe. Enquanto tiver com minhas faculdades mentais e condições físicas, eu vou estar fazendo alguma coisa.” (PA7).

“Vejo que não é bem assim, que a gente se aposenta mas a vida não para então eu acho que hoje eu tenho mais atividades do que quando estava trabalhando porque quando eu ia pro trabalho eu tinha aquele trajeto e obviamente eu tinha as minhas atividades na empresa, mas hoje como estou aposentada eu faço n atividade diferentes, cuido da casa, cuido do meu pai e faço os meus trabalhos manuais, cuido dos pets, faço supermercado, então a minha vida ficou muito mais atribulada de quando era antes.” (PA11).

“Com a mudança das novas regras e tempo estendido para aposentadoria pretendo continuar trabalhando com saúde e qualidade de vida para alcançar o benefício.” (PA13).

“A melhor possível, mas para isso estou me preparando psicologicamente e financeiramente pra que eu entre nessa fase da vida com equilíbrio e tranquilidade.” (PA14).

“Eu vou falar um pouco sobre eu estar já aposentada, eu estou aposentada há pelo menos 7 anos, mas trabalhando na mesma empresa. No dia em que eu me aposentei eu senti uma sensação de dever cumprido, foi uma coisa legal que eu senti, como se eu tivesse cumprido uma missão com a sociedade. O fato de continuar trabalhando me possibilitou uma renda a mais, outras possibilidades que eu não teria financeiramente, eu passei a fazer planos, outros projetos que eram mais difíceis sem esse dinheiro, então eu voltei a estudar, eu passei a viajar, eu pude trocar a minha casa por um apartamento, trocar carro, pude ajudar minha família, fazer coisas que eu não fazia antes pela questão da limitação financeira, mas ela me deixou um gap que eu não pensei, eu fui fazendo metas com relação a

isso, fazendo planos e realizando, mas eu não pensei assim na aposentadoria definitiva, de guardar algum dinheiro. Eu fui guardando dinheiro sim, mas guardando dinheiro para os planos que eu tracei, eu não cheguei a pensar no definitivamente o que vai acontecer. Eu sabia que eu teria assim que me reorganizar financeiramente porque a perda e o poder aquisitivo aconteceria, ele vai acontecer de qualquer forma, principalmente por não ter feito uma reserva, eu não tive, a minha geração não teve a cultura da previdência privada, de poder se planejar, isso é uma coisa que eu já passei para os meus filhos, desde quando começaram a trabalhar, de já pensar lá na frente, a gente não sabe se vai ter um sistema de aposentadoria como tem hoje, como seria pra poder sobreviver pós trabalho.” (PA15).

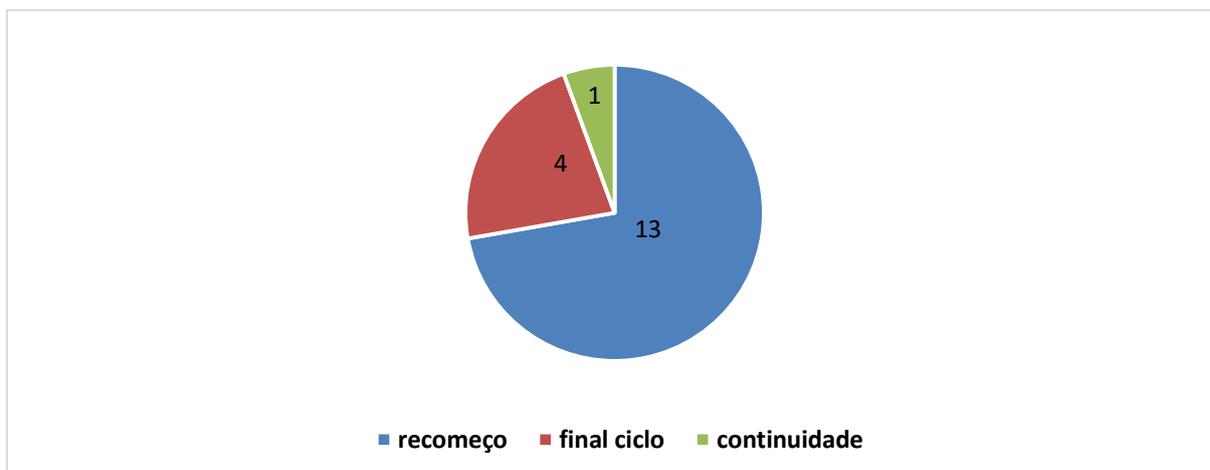
“Pra mim pode representar o início de uma nova fase na vida, como ter tempo para fazer o que gosto sem ser pressionado e estar bem comigo mesmo.” (PA16).

“Tranquilidade.” (PA17).

Seidl e Conceição (2014) afirmam que, para as pessoas estarem em sintonia com seus valores, devem refletir se querem e como querem traçar novas perspectivas para o período pós-aposentadoria. O paradoxo presente na fala dos participantes no que diz respeito ao descanso, e quanto às questões anteriores sobre a intenção de continuar trabalhando, denota que pode haver ausência de reflexão e de planejamento para conquistar o almejado descanso na aposentadoria.

#### **4.4.2 Aposentadoria – fim de um ciclo ou recomeço**

A Figura 5 representa a fala de os participantes a respeito de a aposentadoria representar para eles o fim de um ciclo ou recomeço de uma nova etapa de vida.

**Figura 5** - Aposentadoria: fim de ciclo ou recomeço

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Existem diversas formas de se perceber a aposentadoria que podem representar um novo começo, mais tempo para relacionamentos familiares e sociais, atividades de cultura e lazer, com possibilidades de mudança de estilo de vida, inclusive com a opção de continuar trabalhando (FRANÇA *et al.*, 2017).

Entretanto, Cepellos (2013) evidenciou, em sua pesquisa junto a gestores de Recursos Humanos, que as empresas não estão preparadas para o envelhecimento da força produtiva.

Percebe-se ainda a prática de aposentadorias incentivadas pelas organizações, com a dispensa de profissionais experientes, sem qualquer preparação para uma nova fase, que pode durar mais do que todo o tempo dedicado ao trabalho (FRANÇA; SOARES, 2009).

Os participantes PA2, PA3, PA4, PA5, PA8, PA10, PA14, PA16 e PA 17 concordam que a aposentadoria representa uma nova fase da vida.

Os demais participantes responderam que a aposentadoria representa as duas coisas, final de um ciclo e começo de uma nova fase.

“As duas coisas, é o fim de um ciclo dentro de uma trajetória profissional, mas um recomeço pra buscar uma coisa diferente do que você já tem, do que você já foi.” (PA1).

“A aposentadoria não é fim nem começo, mas uma continuidade das atividades que podem ser inclusive em outro local, fazendo outras coisas.” (PA6).

“Eu entendo a aposentadoria como um fim de um ciclo da atividade que estava fazendo e um início de uma nova fase, não penso em trabalhar mais em nada braçal e pensar primeiramente de imediato aproveitar o tempo, usufruir daquilo que você plantou na carreira, descanso, passeios, poder fazer uma caminhada, manter a saúde em dia, fazer uma academia, algo bem básico.” (PA9).

“Sim, eu acho que é um fim de um ciclo e início de outro, porém, pra mim foi um fim bem atípico, eu não parei mesmo, porque tem muita gente que se aposenta e se entrega, mas eu não, graças a Deus isso não aconteceu comigo. A minha aposentadoria, a minha saída da empresa foi uma benção porque assim que eu saí, na mesma semana meu pai ficou doente, e como sou filha única não tenho com quem dividir, e ele teve que vir morar aqui na minha casa. Foi uma fase bem complicada no começo, mas hoje já tiro de letra.” (PA11).

“É fim de um ciclo e início de nova fase e expectativas.” (PA13).

Os demais participantes responderam que a aposentadoria representa as duas coisas: final de um ciclo e começo de uma nova fase.

Embora os entrevistados, em sua maioria, tenham esse entendimento, nenhum deles expressou ter como alternativa ao emprego tradicional o *bridge employment* – ou emprego de ponte. Os autores Kim e Feldman (2000) afirmam que, apesar da sua crescente prevalência e da sua importância para o mercado de trabalho, essa modalidade recebeu pouca atenção de pesquisadores de ciências sociais.

#### **4.4.3 Ganhos e perdas na aposentadoria**

Destaca-se o sentido do trabalho como uma questão que influencia na escolha feita pelo trabalhador maduro, que pode ser a busca por propósito, desejo de flexibilidade, maior equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional e resgate de sonhos. Entretanto, todos os caminhos percorridos levam a remunerações menores do que aquelas que tinham antes da aposentadoria (CEPELLOS; TONELLI, 2017).

O Quadro 8 demonstra as expectativas dos participantes quanto a ganhos e perdas, com o processo de aposentadoria.

**Quadro 8** - Expectativas de ganhos e perdas em relação à aposentadoria

Participante	Ganhos	Perdas
PA1 (continuação) (continua)	Ganho em qualidade de vida, ficar sem a cobrança de bater ponto, de horário, você vai se cobrar, mas de uma outra forma.	Financeiro - deixar de ter o salário do mercado de trabalho.
PA4	Tranquilidade familiar e tempo	Perdas Ter trabalhado 21 anos com companheiros onde a convivência não será mais diária
PA5	Conhecer outras pessoas, se descobrir em algo que nunca imaginou estar fazendo e passa a fazer	Contato com amigos, o jeito de se trabalhar, deixa saudades, até mesmo quando as pessoas não estão preparadas para o fim do casamento ou preparadas pra morrer, tudo deixa marcas, marcas boas e outras não tão boas assim
PA6	Poderia ser em qualidade de vida, mas muitas vezes isto está atrelado ao poder aquisitivo, e se houver uma perda na aposentadoria, isto afetaria a qualidade de vida e também a ocupação do tempo.	Emprego
PA7	Família e bem-estar, saúde	Perde a criança que tem dentro de você. Se perder a criança que tem dentro de você, não vive mais, não tem mais graça. O que tem graça é correr atrás de

		alguma coisa nova, inventar alguma coisa nova, ter uma lista de coisa que tem que fazer na vida e vai riscando o que tem que fazer
PA8	Tempo para família, cuidar da saúde, visitar amigos e parentes distantes, organizar melhor as despesas e o casamento	Renda familiar diminui, as amizades ficam mais distantes, você deixa de ser um profissional remunerado, os gastos começam a ser mais controlados e perda de convenio médico e odontológico
PA9	Vida nova	Algum benefício que a empresa te oferece
PA10 (continuação)	Tempo com a família e cuidado com a	Diminuição do salário obrigando a procurar novas alternativas
(continua)		Perdas
PA12	Tempo para a família, cuidar da saúde, atividades físicas	Cuidar para não deixar a mente parar
PA13	Fim do tempo de contribuição e adequação a um novo estilo de vida, concessão de benefício e qualidade de vida	
PA14	O ganho seria poder me dedicar aos projetos pessoais, manter uma rotina mais tranquila e saudável.	Acredito que o que mais impactaria é o convênio médico. Infelizmente o custo é muito alto, então na maioria das vezes é muito difícil mantê-lo.
PA15	Com relação a ganhos, partindo do princípio que, vamos supor que se eu aposentasse definitivamente hoje com a idade que eu tenho 57 anos, eu ainda tenho outras possibilidade pra realizar coisas, como ganho uma possibilidade que hoje a gente não tem porque passa a maior parte do tempo dentro do trabalho, a questão de horário, de você poder acordar e deitar a hora que quiser, você	Perdas: é o que me vem primeiro à cabeça, é o poder aquisitivo, a autonomia que eu tenho hoje em relação a essa parte financeira e a autonomia gradativa de saúde. Tem também a questão do plano de saúde, é uma coisa que eu penso muito porque essa é uma fase da vida que naturalmente a máquina humana vai perdendo suas capacidades, por mais que a gente

<p>“continuação”</p> <p>(continuação)</p>	<p>ter mais tempo livre pra família, mais /re para os amigos, pode fazer coisas que você gosta e que de repente na correria que você tem hoje, você não consegue, hoje pra você se manter ativa dentro do trabalho você tem que estar atualizada, você tem que estudar, você faz inglês, você faz uma pós, você lê, é trabalho, então poder ter um pouco mais de sossego pra olhar outras coisas, outros pequenos detalhes da vida.</p>	<p>tenha mais consciência hoje de fazer exercício, de ter uma boa alimentação, de tentar extravasar o stress que causa doenças, por amis que a gente tenha essa consciência, a máquina humana vai se desgastando, é inevitável, e numa fase que a gente precisa tanto olhar por esse aspecto de saúde, é onde o custo disso fica muito maior, então isso preocupa. Então o poder aquisitivo, a autonomia, a questão do plano de saúde, a preocupação com o tempo ocioso, se aquilo vai trazer pra mim alguma questão psicológica, uma depressão, é isso.</p>
<p>Participante</p>	<p>Ganhos</p>	<p>Perdas</p>
<p>PA16</p>	<p>Tive ganhos e também perdas construindo minha vida na empresa, mas também proporcionou minha vida financeira para desfrutar com a minha família na aposentadoria</p>	
<p>PA17</p>	<p>No meu caso, eu tenho alguns problemas físicos e a situação da aposentadoria vai me trazer uma tranquilidade</p>	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Na fala dos participantes nota-se que as expressões qualidade de vida, tempo para a família e saúde aparecem em maior número de vezes, quando perguntados a respeito dos ganhos com o processo de aposentadoria. Os participantes que responderam dessa forma pertencem majoritariamente ao grupo com formação de nível superior e estão aposentados, ou seja, recebem benefícios da Previdência Social.

A pesquisa realizada na Universidade da Califórnia evidenciou que idade, sexo, condição de saúde, condição socioeconômica, condição geral do parceiro e características do emprego são preditores que podem reter os trabalhadores

maduros por mais tempo no mercado de trabalho. O baixo salário e a idade avançada estão inversamente relacionados com a permanência no trabalho (FRANÇA *et al.*, 2013).

É interessante notar que os participantes dessa pesquisa continuam com suas atividades laborais, seja em organizações privadas, seja no empreendedorismo.

Em relação às perdas, percebe-se apreensão quanto a convênio médico, convivência com os colegas e aspecto financeiro, por parte da maioria dos respondentes que pertencem ao grupo com formação de ensino médio e técnico e que já recebem o benefício previdenciário.

O participante PA5 relata a relevância de continuar a busca pelo desenvolvimento.

“Eu creio que a gente tem que buscar o melhor pra nossa vida, não deixando levar pra lugares onde possamos ser pegos pela depressão, pela tristeza, pela agonia, pelos abatimentos. Pelo contrário devemos buscar o caminho de estarmos sempre bem, buscar estar sempre sintonizados, continuar na linha de aprender, de buscar conhecimentos, de ler, de estudar, a nossa vida se resume nisso, não podemos abaixar nossa guarda e não podemos simplesmente estacionar e parar, agora não vou fazer mais nada, vou ficar parado, estagnado, acho que nós temos muito a fazer na nossa vida e principalmente depois de se aposentar. Você tem um outro status, já trabalhou bastante, talvez venha a trabalhar menos, mas vai continuar vivo.” (PA5).

O entrevistado PA9 ressalta que a aposentadoria definitiva parece oferecer qualidade de vida, à medida que se tem mais tempo disponível.

“Ganho seria uma vida nova, a gente fica muito tempo trancado, às vezes nós estamos lá dentro da fábrica e nós não enxergamos aqui fora devido ao tempo que ficamos presos dentro da fábrica, é lógico, é necessidade, precisa então tem que ficar lá dentro, e ao mesmo tempo em função disto você perde porque quem cumpre uma carreira e pensa em aposentar, então tem que batalhar pra aquilo, ao mesmo

tempo você tem uma perda, tenho muitos amigos que saíram de lá e falaram isso, que você passa a enxergar de outro jeito aqui fora, qualidade de vida, isso é um ganho muito importante. A perda talvez seja a perda de algum benefício que a empresa te oferece, quando você desliga dela, aquilo não é mantido, vai ter que manter esses benefícios com sua própria renda, que hoje é quase impossível com o dinheiro da aposentadoria.” (PA9).

Os trabalhadores que decidirem continuar no mercado de trabalho após a aposentadoria poderão continuar motivados, no entanto alguns desejam ou necessitam se aposentar para aproveitar o tempo para lazer, cuidar da saúde, dos relacionamentos sociais e familiares, ou para realizar outra atividade profissional que lhes traga maior satisfação (FRANÇA; SOARES, 2009).

Vale salientar que, segundo pesquisas realizadas com trabalhadores de Uberaba (MG), ativos e afastados, o afastamento do mercado de trabalho está associado a uma pior percepção de saúde e qualidade de vida para os trabalhadores inativos (DUTRA; COSTA, SAMPAIO, 2016). Tal fato torna relevante o planejamento para ocupação do tempo disponível após a saída do mercado de trabalho.

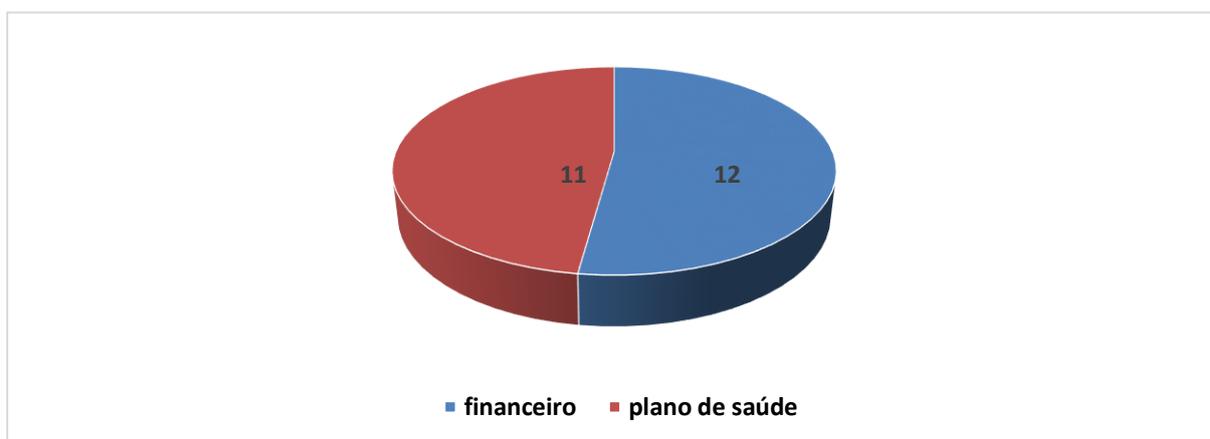
Os resultados da pesquisa realizada com trabalhadores de uma instituição governamental e seus cônjuges demonstraram que aspectos como cuidar de outra pessoa, idade limite para aposentadoria, trabalho voluntário e religião foram considerados preditores para a decisão de aposentar-se, além do aspecto financeiro (BEEHR *et al.*, 2000).

É importante notar que há um contraponto a respeito da percepção sobre a aposentadoria, pois, embora haja a expectativa de buscar a qualidade de vida e dispor de mais tempo para a família e até mesmo para os amigos, existe a preocupação quanto a diminuição da renda e com a manutenção do convênio médico, que hoje, para os participantes que estão atuantes no mercado de trabalho, é subsidiado pela empresa em grande parte de seu valor.

#### 4.4.4 Preocupações em relação à aposentadoria, pelos participantes

Conforme Figura 6, os participantes informaram as palavras financeiro e plano de saúde para representar o aspecto de maior preocupação em relação à aposentadoria.

**Figura 6** - Palavras que correspondem a preocupação quanto à aposentadoria



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Apesar de vários espaços sociais demonstrarem interesses nas questões relacionadas à fase tardia da vida, a aposentadoria continua sendo um evento estressante, pois gera alterações nos diversos domínios de vida das pessoas (ANTUNES; MORÉ; SCHNEIDER, 2016).

As pessoas estão vivendo mais na aposentadoria do que duas gerações atrás, entretanto os custos com a saúde estão avançando além da taxa de inflação. Por esse motivo, o planejamento para a aposentadoria torna-se muito mais desafiador (FELDMAN; BEEHR, 2011).

“O aspecto de preocupação da grande maioria eu acho que seria financeiro e a saúde, financeiro porque hoje a aposentadoria não nos concede o valor máximo da aposentadoria, a maioria consegue 70% e devido ao custo de vida, a longo prazo, talvez ele não consiga manter o padrão de vida, a não ser que a pessoa faça algum "bico" ou algum complemento de renda, e também a saúde é mais preocupante, pra você manter um plano de saúde, se você não tiver é a desejar com

plano de saúde, pra ter um bom atendimento, algum tratamento específico, especial que você precise, a aposentadoria não vai dar esta cobertura ideal.” (PA9).

“Financeiro.” (PA10).

O participante PA3 entende todo o processo de aposentadoria como positivo, e não tem preocupações a respeito.

Embora na questão sobre percepção das perdas no processo de aposentadoria a sequência por ordem de maiores repetições tenham sido convênio médico, convivência com os colegas e com o aspecto financeiro, a expressão convivência com os colegas não aparece nas palavras que demonstram aspectos de maior preocupação quanto à aposentadoria.

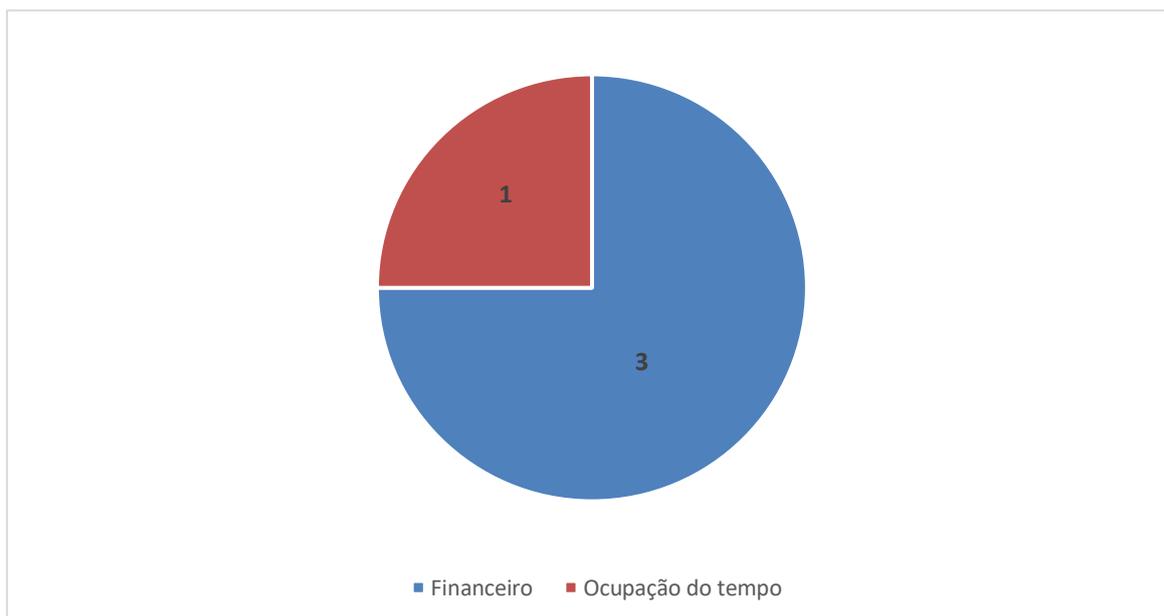
As questões em relação ao aspecto financeiro e referentes ao plano de saúde ressaltam-se como apreensão à nova etapa de vida.

#### **4.4.5 Preocupações em relação à aposentadoria na percepção de profissionais de Recursos Humanos**

Os profissionais de Recursos Humanos devem trabalhar em conjunto com a comunidade acadêmica, para encontrar formas de estimular a diversidade na organização. França (2008) pondera que o mercado ainda apresenta preconceitos que precisam ser discutidos com trabalhadores, empresários, trazendo o Profissional de Recursos Humanos como facilitador dessa discussão (BRITO; FRANÇA; VALENTINI, 2016).

A Figura 7 representa a percepção dos Profissionais de RH em relação ao aspecto de maior preocupação em relação aos Programas de Preparação para Aposentadoria.

**Figura 7**– Aspecto de maior preocupação em relação à aposentadoria



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

“Financeiro e de ocupação do tempo na maioria das vezes.” (PRH1).

“Todos os aspectos são importantes, mas as pessoas geralmente dão mais importância ao aspecto financeiro, infelizmente no nosso país não temos respaldo financeiro quando migram para esta nova etapa, mas quando fui gestora de RH em corporações, a gente desenvolvia projetos nesta área, onde a gente abordava a preparação para aposentadoria em todos os aspectos, questões sociais, familiares, saúde, financeiro, porque a pessoa que sai pra trabalhar todos os dias e deixa de sair pra trabalhar, ela não sabe mais se relacionar dentro da casa dela. A esposa ou o marido tem que ser um ator importante do apoio pra esse momento, a questão de saúde é muito importante e vital porque muitas vezes quando começam a aparecer as principais doenças e muitas de fundo emocional por ele não se sentir mais útil, não ter mais vida produtiva. Pensar numa segunda carreira, qual vai ser o tipo de carreira, que tipo de atuação ele vai querer, que legado ele quer deixar, às vezes o trabalho voluntário é muito importante, então eu acho que tudo isso é muito importante para pensar quando a gente faz um programa de preparação para aposentadoria. A gente viu uma geração que trabalhou uma vida inteira numa

mesma empresa, e aí quando ele saía, não era só deixar de ter uma atividade, ele estava deixando de ter tudo, de ter os amigos, de ter local que ele ia, então eu tinha o depoimento de pessoas bastante duros do tipo, ah eu posso levar minha mesa, eu posso levar minha cadeira porque eu sentei nesta mesa durante tantos anos...As pessoas até se apegam materialmente às coisas que pertenciam àquele ambiente.” (PRH2).

“Questão financeira, o brasileiro não é um povo que tem o costume de fazer planejamento e reserva financeira, é nosso histórico, principalmente em função dos planos econômicos e tudo o que passamos na questão da inflação, apesar de já fazer bastante tempo que acabou. Ainda não foi criada uma cultura de planejamento financeiro, está melhorando, a geração que está vindo tem uma preocupação maior com isto, mas no geral as pessoas efetivamente não se preparam muito na questão financeira pra esta fase da vida. Com as discussões de mudança da previdência, falando muito do assunto, estas questões vão acabar despertando as pessoas pra esta necessidade. Tá certo que nem todo mundo consegue fazer uma reserva financeira adequada, mas se conseguir fazer alguma reserva já ajuda bastante. Em função disto, no geral as pessoas demonstram uma preocupação grande com esta questão, mas o que a gente tem que chamar a atenção é que normalmente ao se desligar da empresa, recebem uma indenização, tem acesso ao recurso do FGTS e tudo o mais, e que é importante que as pessoas estejam atentas pra fazer uma boa gestão desses recursos financeiros pra ajudar na manutenção durante a aposentadoria. Por outro lado, a gente sente uma crescente preocupação com a continuidade de algum tipo de atuação profissional e também alguma atividade que traga um senso de utilidade e um senso de continuar contribuindo com a sociedade ou com alguma atividade profissional, é uma utilização mais efetiva do tempo e não ficar necessariamente em casa sem nenhuma atividade. O terceiro tópico que tem aparecido bastante nos programas, com as pessoas que tem participado, é uma preocupação com saúde, pra poder aproveitar essa nova perspectiva de longevidade e de aumento da idade da nossa expectativa de vida com saúde pra poder fazer outras coisas e estar independente pra fazer outras atividades e outros interesses que possam surgir.” (PRH3).

As respostas dos Profissionais de RH vão ao encontro das respostas dos demais participantes, quando questionados a respeito do aspecto que lhes traz maior preocupação, em relação ao advento da aposentadoria.

Nas falas dos participantes aparecem as palavras financeiro e convênio médico, e na fala dos Profissionais de RH predomina a palavra financeiro.

#### **4.5 ENTENDIMENTOS A RESPEITO DOS PPA**

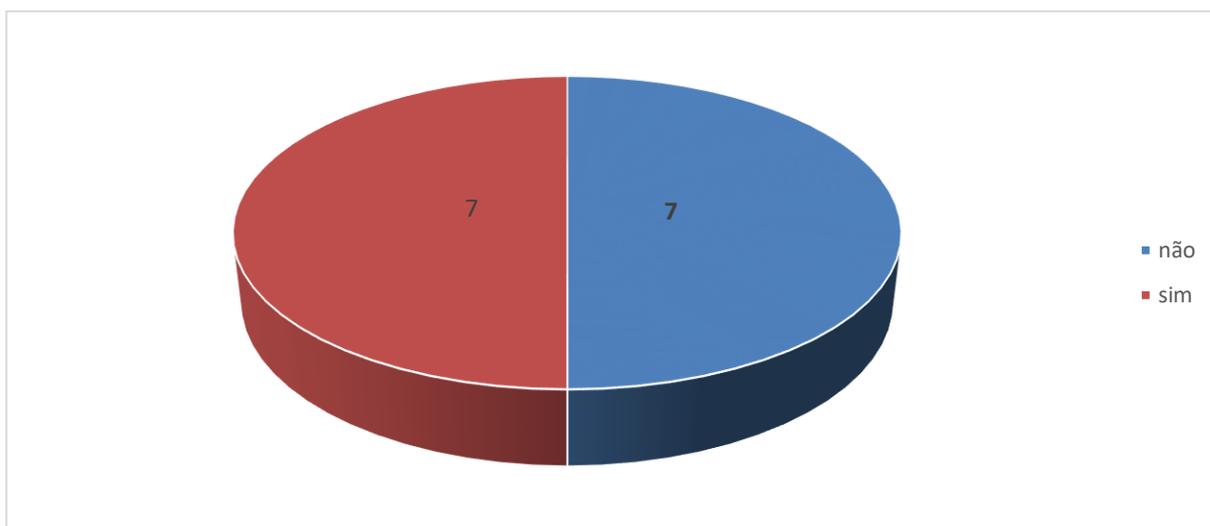
O trabalhador que elabora um projeto de vida para aposentadoria poderá dispor de mais condições para adaptação do que quem não sabe o que irá fazer quando se aposentar (FRANÇA; BARBOSA; MURTA, 2014).

Para entender a compreensão dos participantes e dos profissionais de RH envolvidos em PPA, perguntou-se a eles sobre sua participação ou desejo de participar, assim como sobre a contribuição dos PPA para o planejamento da aposentadoria.

##### **4.5.1 PPA na percepção dos participantes**

A Figura 8 demonstra as respostas dos participantes da pesquisa quando perguntados se participaram ou se têm interesse em participar de Programas de Preparação para Aposentadoria.

**Figura 8** - Participação ou interesse em participar de PPA



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

Dos participantes entrevistados, o PA2 informa não ter interesse em participar de Programas de Preparação para Aposentadoria, O entrevistado PA3 já participou, mas entende não ser interessante. O participante PA4 também não tem interesse, pelo motivo de já receber os benefícios da Previdência Social. Os participantes PA5 e PA6 já participaram de PPA, e os entrevistados PA1, PA10, PA11, PA12 e PA13 não participaram.

“Sim, tenho interesse.” (PA14).

“Estou participando na empresa em que eu trabalho e se chama projeto de vida, que é justamente um pós-carreira e ele está sendo muito gratificante e muito esclarecedor, poder estar com outras pessoas na mesma situação, poder compartilhar essas angústias ou o que a gente espera de legal nessa fase também é muito bom.” (PA15).

“Não.” (PA16).

“Nunca participei e não tenho interesse em participar.” (PA17).

As respostas dos participantes a respeito de já terem participado ou de seu interesse em participar de Programas de Preparação para Aposentadoria foi igualmente distribuída, mas não fica claro se compreendem como esses programas podem contribuir no planejamento para a nova etapa de vida.

O trabalhador que elabora um projeto de vida para a aposentadoria poderá dispor de mais condições para adaptação do que aquele que não sabe o que irá fazer quando se aposentar (FRANÇA; BARBOSA; MURTA, 2014).

Em complemento à questão sobre a participação ou a intenção de participar de Programas de Preparação para Aposentadoria, os participantes informaram suas percepções a respeito desses programas.

Os autores França e Soares (2009) acreditam que os PPA podem ser uma chance para que os trabalhadores que desejam se aposentar planejem sua decisão e o processo de transição.

“Para algumas pessoas que não estão preparadas para deixar a empresa, isso é legal, não é meu caso, estou bem preparado para quando, primeiro Deus e depois eu decidir também sair da empresa, estou preparado para isso.” (PA3).

“Com esse programa as pessoas estariam melhor preparadas para esta fase.” (PA10).

“Tudo é válido porque muitos ainda não estão preparados para uma nova realidade, muitos ainda acham que tudo é eterno, que vai ficar para o resto da vida, eu acredito sim nesses programas e acho deveriam ser mais intensos. As coisas, falando da forma que a gente fala parecem ser fáceis, mas na realidade a gente tem uma ideia, só que as vezes esquece que tem o durante, as vezes pode demorar um pouco para pessoa entender, as vezes pode ser complicado o desligamento porque a pessoa tá tão intensa no que está fazendo, não consegue se imaginar, se projetar fazendo outra coisa. Os estudos contribuem muito para aqueles que ainda sentem dificuldades em se ver aposentados. Não é uma coisa muito simples, porque mexe muito, mexe no financeiro, no social, na família e na saúde e no tempo dela, e as vezes as pessoas não se veem fazendo outra coisa que sempre fez na vida. Tem

uma historinha de um amigo meu que trabalhou mais de 20 anos de trabalho, foi desligado da empresa, e um dia encontrei com ele na rua e ele se mostrava muito tenso, muito triste, em não saber o que iria fazer na vida porque sempre trabalhou naquilo ali. Eu perguntei o que fazia antes e ele disse que dava aula de inglês, então sugeri em rever e estudar o inglês, e ele disse que não dá porque começou a trabalhar em uma banca pra ajudar o filho e fica complicado. Então o que é complicado hoje pode se tornar uma oportunidade, você pode começar a fazer traduções ali na banca e começar a prestar serviços, você pode traduzir os produtos da banca e pode se sair bem. Ficou de pensar nisso, e não é que deu certo mesmo. Hoje ele trabalha nesse ramo de tradução, se aperfeiçoou mais no inglês e se deu muito bem. Ele se encontrava perdido porque ainda não tinha se visto em outra profissão e em outro trabalho.” (PA5)

“Não tenho opinião formada porque ainda não participei, mas tenho ouvido opiniões positivas a respeito. Acredito que possa ser positiva a orientação para esta nova fase da vida, mas ao mesmo tempo penso que cada pessoa é única em seu histórico de vida, e acho pouco provável que estas orientações alcancem as necessidades de modo individual.” (PA6).

“É legal porque tem ajuda psicológica e preparação da pessoa quando vai se desligar da empresa após muitos anos e preparar para o mercado aqui fora, para a realidade que ele vai enfrentar, que não vai ser a mesma, todas as vantagens que a fábrica oferece muitas vezes, e ver que o mundo lá fora é diferente, ele saber e ter um controle melhor na administração dos seus ganhos pra ele sobreviver, também não é o fim do mundo você estar aposentado e com pouco menos de renda.” (PA9).

“Acho que seria interessante a empresa sempre preparar as pessoas que vão se aposentar porque é uma fase diferente da vida, então você não tem aquelas informações de pronto, como você tem durante o seu ciclo de trabalho na empresa, porque qualquer dúvida, você pergunta pro RH, e tal, mas depois que você se aposenta você não tem muito pra quem perguntar. Então eu acho que isso é importante numa empresa, valorizar essa parte, inclusive valorizar na fase da

rescisão de trabalho, tudo que vai vir, já pra pessoa não ficar oscilando sem saber o que vai acontecer, como vai ser, eu acho que teria que ter assim uma orientação bem cautelosa nessa fase. Eu acho que a empresa deveria dedicar muito nesse aspecto, do desligamento do funcionário indo pra aposentadoria e orientá-lo mesmo porque há muitas dificuldades, eu mesma tive que entrar com advogado pra poder fazer a minha aposentadoria, porque sozinha eu não me vi capaz de fazer.” (PA11).

“Acredito que as informações facilitariam o entendimento e tirariam as dúvidas em relação a esta nova etapa.” (PA12).

“Sem dúvida, é um processo importante para preparação para um novo cenário financeiro, psicológico, econômico. Como chegar com qualidade de vida, realizar sonhos e novos projetos.” (PA13).

O entrevistado PA7 diverge das opiniões favoráveis.

“Acredito que não porque é muito subjetivo. Depende, pode fazer sentido para quem não se preparou para aposentadoria, no meu caso não, só me atrapalharia. Esses dias um engenheiro andando na rua, não sei porque saiu da empresa, eu pensei... eu sou ele amanhã, se eu não tomar cuidado, serei ele amanhã. Eu não tenho me cuidado corretamente, não tenho feito a lição de casa corretamente. Estou fazendo só lazer, teria outras prioridades que teria que ter cuidado, mas eu tenho feito a parte de saúde, de investimentos, eu não tenho avançado usando a desculpa de que não tenho tempo, quando quer fazer, encontra tempo. Eu não tenho corrido atrás das minhas metas, tinha metas para este ano que ainda não consegui fechar, mas eu consegui outras. Tenho metas para tudo.” (PA7).

E assim se manifestaram os entrevistados PA14, PA15, PA16 e PA17:

“É importante, é um apoio necessário pra preparar o colaborador a um novo ritmo de vida como um processo natural da vida.” (PA14).

“Pra mim o programa ele está sendo gratificante e esclarecedor e ele traz um novo olhar pra essa mudança de fase, dessa fase de transição pra que ela ocorra menos traumática. Culturalmente nós somos catequisados pra acreditar que aposentadoria, ou mudança de fase, de ciclo de vida era uma coisa ruim, que perdemos a nossa capacidade produtiva, de contribuição pra sociedade, que seremos um fardo ou excluídos, mas a gente não deve pensar, é um novo ciclo, com novas possibilidades, algumas restrições, mas a equação pode ser muito balanceada e trazer muitos ganhos pra gente porque é inevitável, tem que acontecer. O que eu tenho pra pontuar com relação à empresa que eu trabalho, falando da cultura, ela realmente nos preparou pra cultura de que a cultura de que aquela empresa, aquele trabalho seria a nossa escolha definitiva, isso ficou enraizado na gente, mas ela não nos preparou pra cortar esses laços, então a ideia da criação do programa hoje, é ele suprir essa lacuna, e está sendo assim muito interessante, e além disso ele não é um programa especificamente pra nós que estamos nessa fase, mas do meu ponto de vista ele é um programa que tem que estar implementado na empresa desde quando você inicia porque o pensar no futuro, ou projetar como será a sua vida lá na frente, ele precisa fazer parte da vida da gente e não chegar no momento e você olhar e não saber exatamente o que vai fazer, é preciso criar essa filosofia nas escolas, nas empresas, de que o futuro a gente começa a planejar no hoje, no agora.” (PA15).

“Preparar bem psicologicamente para viver uma vida diferente.” (PA16).

“Não sei o que pode oferecer por não ter participado, mas acho que estou bem preparado para aposentadoria.” (PA17).

Apesar de serem considerados práticas relevantes pelos gestores e respaldados em leis, os Programas de Preparação para Aposentadoria ainda não são amplamente realizados nas organizações brasileiras (LEANDRO-FRANÇA, 2016).

Os participantes da pesquisa que não participaram dos PPA não conseguem apresentar opinião a respeito, mas consideram-nos relevantes para o processo de aposentadoria.

De fato, no início os PPA não apresentavam um conteúdo que apoiasse a decisão de aposentar-se, nem o acompanhamento necessário nesse período (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009). As ações nesse sentido ampliaram-se a partir de 2009, com a entrada do Estatuto do Idoso.

A pré-aposentadoria orientada pode se tornar um forte elo de integração entre as pessoas, e os PPA podem se tornar parte de um processo de reintegração da pessoa ao meio social, com reconhecimento, respeito e consciência dos prejuízos que podem ser ocasionados pelo brusco rompimento da rotina do trabalho. Para a organização pode significar um novo aprendizado e oportunidade de estreitar o relacionamento com os profissionais. Para os profissionais, oportuniza reconhecimento e alerta para problemas que a lógica do sistema produtivo pode ocultar (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009).

Os PPA podem estimular novas habilidades e interesses, além do planejamento de projetos de vida.

#### **4.5.2 PPA na percepção de profissionais de Recursos Humanos**

A percepção e vivência da aposentadoria são influenciadas por aspectos internos e externos que envolvem condições associadas às situações pessoais, psicossociais e organizacionais. Dependerão do desenvolvimento de características que sejam fatores de proteção para a transição para aposentadoria, para assim promoverem a diminuição das vulnerabilidades desse período (LEANDRO-FRANÇA, 2014).

Para entender a percepção dos profissionais de RH envolvidos em Programas de Preparação para Aposentadoria, perguntou-se a eles a respeito da contribuição desses programas para os profissionais que estão próximos da fase de aposentadoria. Vejam-se algumas das respostas dos entrevistados:

“Quando bem estruturado e desenhado individualmente para o colaborador pode ajudar bastante.” (PRH1).

“É um papel social que a empresa também tem que fazer de preparar as pessoas para aposentadoria, é uma tarefa muito difícil, a maioria não está preparada, a maioria não pensou no plano B, não sabe o que vai fazer, chega o dia da aposentadoria ele fala e agora o que eu vou fazer? Vou ficar de pijama o dia inteiro vendo televisão, então é muito difícil mesmo.” (PRH2).

“Eu acredito que traz muita contribuição para as pessoas, não somente como minha crença, mas eu tenho observado porque trabalho bastante tempo com este tema, e a gente percebe o contato com as pessoas e na condução do programa o quanto as pessoas demonstram a necessidade de ter uma preparação para esta fase, realmente não era uma fase da vida que era muito cuidada e principalmente não é uma transição para qual era dada muita atenção e em função disto as pessoas chegam muitas vezes despreparadas e com informações erradas ou sem informação e com expectativa de que definitivamente era se aposentar e ficar em casa sem outras atividade. Os programas de preparação tem ajudado a reverter este tipo de perspectiva, mostrando para as pessoas que nesta fase da vida também as pessoas tem a oportunidade de resgatar o tempo pessoal, oportunidade de desenvolver novos interesses ou de continuar com outra atividade profissional talvez, com outro tipo de dedicação, equilibrando melhor o tempo dedicado ao aspecto profissional e a outros interesses pessoais, e principalmente continuar bastante ativo na sociedade, no grupo de amigos, família, nos grupos de relacionamento que tem e continuar principalmente estabelecendo objetivos de vida, que é isso que faz com que a gente continue querendo levantar de manhã, continue querendo ser participativo e estar definitivamente aproveitando esta fase da vida que pode ser bastante interessante se a gente cuidar e se preparar para ela.” (PRH3).

Os profissionais de Recursos Humanos entendem que a aposentadoria ainda é um tema delicado e difícil de ser abordado entre a liderança e os trabalhadores, nas organizações, e isso pode gerar resistência na implantação de Programa de

Preparação para Aposentadoria. Entretanto, reconhecem a relevância da educação para aposentadoria e pontuam que, se for bem estruturada e conduzida, pode contribuir para a transição de carreira dos trabalhadores e favorecer a empresa no cumprimento de seu papel social.

#### **4.5.3 Aspectos facilitadores e dificultadores dos PPA, na percepção dos profissionais de Recursos Humanos**

Perguntou-se aos profissionais de RH a respeito dos aspectos que podem facilitar ou dificultar os Programas de Preparação para Aposentadoria, vejam-se algumas das respostas:

“Facilitadores: quando a empresa apoia o processo de transição oferecendo ao profissional a escolha do melhor método para ajudá-lo.” (PRH1)

“Dificultadores: quando a empresa possui planos prontos, sem levar em conta fatores biopsicossociais do profissional que vai se aposentar.” (PRH1).

“Facilitadores: é que existe uma consciência, algumas empresas já estão criando esta consciência de que precisam preparar as pessoas pra essa parada, que isso é uma responsabilidade social também. Para as pessoas, acho ainda que é o trabalho do despertar, muita gente não quer, vai postergando, porque é um medo mesmo.” (PRH2)

“Dificultadores: é a questão financeira porque geralmente é um programa de médio prazo, não são programas que você faz assim: vamos fazer hoje e aposentar o cara amanhã, tem que começar a fazer um trabalho nos últimos dois anos úteis dele dentro daquela organização. É uma coisa mais de médio prazo, não é uma coisa de curto prazo.” (PRH2).

“O próprio aumento da população com faixa etária nas organizações, tem bastante gente chegando nesta faixa etária que acabam demandando algum tipo de ação da empresa pra preparar pra esta nova fase que nunca foi muito cuidada, as

empresas sempre cuidaram muito dos programas de entrada e de manutenção de pessoas, mas não davam muita atenção, até porque não tinham um público suficiente pra justificar a demanda pra este tipo de programa. Essa é uma iniciativa que já vem crescendo, se ampliando. No começo eram poucas empresas que tinham essa prática, e hoje a gente começa a perceber um aumento de empresas que tem oferecido esse tipo de suporte para as pessoas nesse momento de transição de vida e da carreira. Também tem como facilitador uma real preocupação das pessoas com a experiência do colaborador, uma preocupação em que essa experiência de atuação dentro de uma organização seja positiva desde o seu começo até o encerramento da trajetória dentro da organização.” (PRH3).

“Como dificuldade tem a própria cultura da empresa que não tem este foco, este olhar para as pessoas nesta fase de transição, muitas vezes estão só preocupadas com os resultados e metas a serem atingidas e muitas vezes não incluindo este tipo de prioridade dentro dos seus investimentos para o desenvolvimento das pessoas. Outra coisa é um tema que nem sempre as pessoas estão dispostas a conversar, é um tabu dentro da empresa, sempre ficou meio escondido. Muitas vezes até as pessoas se aposentavam e nem comunicavam para a empresa, não tocavam no tema, então é diminuir essa resistência ao assunto, até porque muitas vezes a própria aposentadoria está associada ao envelhecimento e nem sempre as pessoas estão preparadas ou se sentem tranquilas em abordar este tipo de questão. Mas é um tipo de questão que ainda em algumas empresas ou algumas lideranças tem dificuldades em tocar no assunto, dificuldade em conversar com as pessoas sobre as suas expectativas e seus objetivos nesta fase da vida. E como é um tema tabu, muitas vezes os programas dentro da empresa acabam gerando um pouco de gozação ou sendo desqualificados, recebendo apelidos. Estas coisas acontecem, mas depois que começa o programa, que as pessoas percebem os objetivos, principalmente depois que a empresa também mantém aquilo que ela disse como princípio quando na hora que ela fez o programa, essas questões vão sumindo e essas pessoas começam a trazer o tema para mesa e começam a comentar que estão pensando em se aposentar ou não e participam mais ativamente do programa.” (PRH3).

Foi unânime o entendimento dos profissionais de RH a respeito do fato de que os Programas de Preparação para Aposentadoria podem servir como apoio às empresas, no que se refere à da preparação de seus profissionais desde a entrada até o final de suas carreiras.

É interessante ressaltar que essa iniciativa pode figurar, inclusive, como responsabilidade social da empresa.

Em relação aos aspectos dificultadores envolvidos nos Programas de Preparação para Aposentadoria foi considerado o fato de que pode ser oferecido o plano de Preparação para Aposentadoria já pronto, sem considerar as especificidades e necessidades do trabalhador. Tal fato pode ocasionar o não atingimento dos objetivos da educação para aposentadoria.

Para melhor compreensão sobre o processo da aposentadoria nos diferentes grupos sociais, é preciso analisar o tipo e a natureza do trabalho realizado, assim como as diversas expectativas de vida existentes no país, que são consequências da desigualdade social (FRANÇA *et al.*, 2014).

Outro aspecto dificultador apontado foi o tempo necessário para que se possa aplicar o Programa de Preparação para Aposentadoria. Normalmente a estrutura do programa se estende por alguns meses, sendo necessário investimento em médio prazo, por parte das empresas.

Ainda como aspecto dificultador foi apresentado o fato de que o assunto ainda é um tabu nas organizações que não incorporaram o tema como um projeto para cuidar dos profissionais, desde o início de suas carreiras até o seu ciclo final, o que gera desconforto para a liderança e para os trabalhadores.

A pesquisa de Cepellos e Pereira Filho (2018), realizada em 2013, com mais de cem empresas, verificou que as práticas que contribuem para a melhor gestão do profissional maduro eram pouco adotadas no âmbito organizacional. Essa situação ocorre por conta do preconceito em relação à idade, que tem sido denominado globalmente de *ageísm*.

A visão da maioria dos trabalhadores com idade a partir de 45 anos participantes da pesquisa e dos profissionais de Recursos Humanos envolvidos em PPA são convergentes, quanto à relevância da orientação e do planejamento para a fase de aposentadoria e ruptura definitiva com o mercado de trabalho.

O fato de todos os participantes estarem atuantes no mercado de trabalho, e em sua maioria na mesma organização, trouxe pequena ênfase quanto à participação em PPA.

Nesse sentido, a mudança nas atividades e na rotina ainda é uma situação desconhecida para os participantes que ainda não vivenciaram a possível perda de poder, prestígio, autoestima e relacionamentos sociais. Não vivenciaram, também o desconforto em suas próprias casas, na relação com seus parceiros no dia a dia (FRANÇA, 2008).

Os participantes que atuam em atividades diferentes após a saída da organização e aposentadoria não tiveram a oportunidade de participar de PPA. Assim, perceberam a ausência de orientações no desligamento contratual e o fato de não se sentirem reconhecidos profissionalmente.

Apesar de considerados práticas relevantes pelos gestores, e respaldados em leis, os programas de preparação para aposentadoria ainda não são amplamente realizados nas organizações brasileiras (LEANDRO-FRANÇA, 2016).

A situação de pré-aposentadoria pode se tornar um forte elo de integração entre as pessoas, se for conduzida na forma de grupos e com estratégia de compartilhamento. Desse modo, o programa torna-se parte de um processo que visa à reintegração do indivíduo ao meio social, com base no respeito ao ser humano e na consciência dos prejuízos que podem ser ocasionados pelo rompimento brusco das rotinas de trabalho (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009).

Cabe salientar que a ampliação dos PPA pode contribuir para a preparação dos trabalhadores em relação às suas ansiedades e temores e quanto à carreira e ao futuro, especialmente no tocante ao aspecto financeiro. Pode propiciar também a oportunidade de a organização, por meio dos seus gestores, demonstrar o reconhecimento e o cuidado com os trabalhadores que dedicaram sua juventude e sua força de trabalho, com comprometimento, para o sucesso da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção das pessoas a partir de 45 anos de idade que atuam ou atuaram no setor privado e dos profissionais de Recursos Humanos em relação à aposentadoria, com intento de contribuir para a compreensão das expectativas inerentes à transição de carreira dos trabalhadores do setor privado.

A aproximação do direito ao benefício previdenciário, pode trazer anseios e receios ao indivíduo, no momento de tomar a decisão de aposentar-se em definitivo, de permanecer no mesmo trabalho ou de adotar o *bridge employment* – trabalho de ponte.

Os trabalhadores demonstraram o significado do trabalho e sua importância por meio das palavras dedicação e realização. Quando questionados sobre as 5 primeiras palavras que pensam em relação ao trabalho, as respostas foram sobre o aspecto financeiro, salário, sustento, estabilidade econômica e remuneração. Percebe-se então que o significado do trabalho pode se apresentar de diferentes maneiras dependendo da trajetória de carreira e do histórico de vida de cada um, e que o aspecto financeiro se sobressai aos demais.

Em relação às expectativas de carreira e aposentadoria dos participantes, verificou-se que apenas 5 pessoas pretendem sair definitivamente do mercado de trabalho e que 12 desejam continuar exercendo atividades, dos quais alguns mencionam que pretendem praticar atividades diferentes das que realizam hoje.

A decisão pela ruptura das atividades laborais está apoiada no desejo de ter maior tempo disponível para a família, na obtenção de maior qualidade de vida e manutenção da saúde. Os que pretendem continuar trabalhando, em sua maioria, afirmam a necessidade de complementar a renda do benefício previdenciário.

Quanto à continuidade dos projetos que estão em andamento e à preparação de substitutos para as atividades que realizam, 85% dos participantes afirmam que há uma preparação, entretanto não informaram ter um processo estruturado e planejado para suportar a sucessão. Entendem que se trata de uma responsabilidade da empresa e dos gestores. Esse fato pode denotar uma postura defensiva e receio de que a empresa possa realizar a aposentadoria compulsória.

Cabe notar que a aposentadoria, para o percentual de 29% dos participantes significa dever cumprido ou missão cumprida.

Quando questionados sobre sua percepção das perdas relacionadas ao processo de aposentadoria, os participantes informaram que a preocupação envolve a manutenção do convênio médico, a ausência da convivência com os colegas de trabalho e a questão financeira.

Percebe-se um paradoxo no fato de que quando se quer ou se pode ter mais tempo livre para a família, para o lazer e para os cuidados com a saúde, ainda há a preocupação quanto à renda necessária para complementar o benefício previdenciário e cobrir os custos da assistência médica.

Nesse sentido, a percepção dos Profissionais de Recursos Humanos ratifica a percepção dos participantes de que o aspecto financeiro é o que traz maior apreensão a respeito do advento da aposentadoria. No entanto, eles acreditam que não só este, mas todos os aspectos devem ser considerados e trabalhados no planejamento e nos Programas de Preparação para aposentadoria.

As respostas dos participantes a respeito do interesse ou não em participar de Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) foi igualmente distribuída, entretanto apenas 21% dos participantes tiveram a oportunidade de participar desses programas. Isso pode se dever ao fato de ainda estarem inseridos no mercado de trabalho ou em atividades remuneradas, além da implementação incipiente de programas de preparação para aposentadoria por parte das empresas.

É relevante incentivar a cultura e disseminação da educação e orientação precoce e continuada para a aposentadoria como forma de reconhecimento ao profissional e responsabilidade social por parte das organizações.

Há a concordância entre os profissionais de RH envolvidos em Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) sobre a relevância desses programas, que se bem estruturados e conduzidos podem contribuir para a nova fase da vida, oportunizando o planejamento e estabelecimento de novos objetivos.

O fator facilitador dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) na visão dos profissionais de Recursos Humanos é quanto ao posicionamento da empresa em apoiar a educação para aposentadoria e que o aspecto dificultador é a necessidade de investimento em médio prazo, que pode ser inviabilizado em função

do tempo necessário. Outro viés apontado como dificultador é que o tema ainda é um tabu nas organizações, sobretudo na comunicação entre os gestores e seus liderados, que por vezes entendem a iniciativa como o prenúncio do rompimento das atividades laborais.

De forma geral, a aposentadoria ainda é vista como o deslumbre de uma nova etapa de vida, de realização dos sonhos desejados durante longas carreiras profissionais, muitas vezes vividas em uma mesma empresa, mas que ainda hoje não são adequadamente planejadas.

O cenário dos aposentados no setor privado do Brasil é de pessoas que receberão seus benefícios previdenciários, mas em sua grande maioria, continuarão no mercado de trabalho para garantir a renda necessária para a subsistência, sobretudo quanto à assistência médica.

É importante ressaltar que as percepções contidas nesta pesquisa estão relacionadas a pessoas que ainda irão se aposentar e adquirir o direito ao recebimento do benefício previdenciário, assim como pessoas que já recebem o benefício previdenciário e continuam no mercado de trabalho ou tem atividade remunerada. Percepções advindas da ruptura definitiva com as atividades laborais podem ser fontes de novas investigações.

Também como sugestão para futuras pesquisas, indica-se a realização de estudo com profissionais que participaram de PPA, a fim de analisar as percepções posteriores às orientações e planejamento para a aposentadoria.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a compreensão das expectativas inerentes à decisão de aposentar-se em definitivo, a de permanecer no mesmo trabalho ou de adotar um trabalho flexível e eventual. Espera-se, também, que venha a fomentar discussões sobre intervenções e desenvolvimento de programas de preparação para a aposentadoria, promover a discussão de práticas de gestão de pessoas, assim como estimular novas pesquisas sobre a temática.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, L. E. BNDES. **Alíquota previdenciária em um regime de capitalização: uma contribuição ao debate**, 2019. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/16212>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

ALBUQUERQUE, E. M. Repositório Institucional da Fiocruz. **Avaliação da técnica de amostragem respondent-driven sampling na estimação de prevalências de doenças transmissíveis em populações organizadas em redes complexas**, 2009. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/2411>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

ALMEIDA, V. D. F. S. M. D.; LEITE, L. S. Avaliação do programa de preparação para a reserva e aposentadoria do comando da aeronáutica. **Revista Meta: Avaliação**, 4, n. 12, 2012. 232-249.

AMORIM, W. A. C. D. *et al.* FIPE. **Temas de economia aplicada**, p. 9, 2016. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=O+Mercado+de+Trabalho+para+Trabalhadores+com+50+Anos+Ou+Mais+no+Brasil&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+Mercado+de+Trabalho+para+Trabalhadores+com+50+Anos+Ou+Mais+no+Brasil&btnG=>)>. Acesso em: 2019 maio 25.

ANTUNES, M. H.; MORÉ, C. L. O. O.; SCHNEIDER, D. R. Compreendendo o fenômeno da aposentadoria em uma perspectiva relacional: contribuições do pensamento sistêmico. **Pensando famílias**, v. 20, p. 70-84, 2016.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEEHR, T. A. *et al.* Work and nonwork predictors of employees retirement ages. **Journal of Vocational Behavior**, Calgary, n. 57, p. 206-225, 2000.

BELTRÃO, K. I. *et al.* IPEA. **Análise da estrutura da previdência privada brasileira: evolução do aparato legal**, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2205>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BENDASSOLLI, P. F.; GONDIM, S. M. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade. **Avances en Psicología Latinoamericana**, p. 131-147, 2014.

BITENCOURT, B. M. *et al.* Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Ciências da Administração**, p. 30-57, 2011.

BOEHS, S. D. T. M. *et al.* Revisão da literatura latino-americana sobre aposentadoria e trabalho: Perspectivas Psicológicas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 54-61, 2017.

BRASIL. **Presidência da República**, 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm)>. Acesso em: 07 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.661, de 1º de janeiro de 2019. Regulamenta a Lei nº 13.152, de 29 de julho de 2015, que dispõe sobre o valor do salário mínimo e a sua política de valorização de longo prazo. **Presidência da República**, 2019b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9661.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9661.htm)>. Acesso em: 07 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial da União**, 2019a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm)>. Acesso em: 07 mar. 2020.

BRESSAN, M. A. L. C. *et al.* Trabalho versus aposentadoria: desvendando sentidos e significados. **Família e Sociedade em Debate**, v. 23, n. 1, p. 226-250, 2012.

BRITO, A. D. R. S.; FRANÇA, L. H. D. F. P.; VALENTINI, F. Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 15, n. 3, p. 337-345, 2016.

CAMARANO, A. A. **O idoso brasileiro no mercado de trabalho**, 2001. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2068>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

CARDOSO JUNIOR, J. C. A previdência é nossa. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, 2019. Disponível em: <<https://aprevidenciaenossa.org/testimonial/jose-celso-cardoso-junior-economista-do-ipea/>>. Acesso em: 23 fev. 2020.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, 15, n. 4, out. 2006. 679-84.

CARVALHO, S. S. D. IPEA. **Uma visão geral sobre a reforma trabalhista**, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8130>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

CEPELLOS, V. M. **O envelhecimento nas organizações**: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade, 2013. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10588>>. Acesso em: 25 maio 2019.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 4-21, 2017.

CEPELLOS, V.; PEREIRA FILHO, J. L. Envelhecimento nas empresas. **GV-executivo**, v. 17, n. 2, p. 50, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/74751/71558>>.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho. **Vozes**, Rio de Janeiro, p. 139-151, 1995.

CORREIA, M. S. B. B. **Probabilidade e estatística**, 2003. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/731/1/Livro%20de%20Probabilidade%20e%20Estat%C3%ADstica.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2019.

DANTAS, P. M. D. A. B.; DE OLIVEIRA, C. M. Programas de preparação para aposentadoria: desafio atual para a gestão de pessoas. **Argumentum**, v. 6, p. 116-132, 2014.

DE OLIVEIRA BORGES, L.; TAMAYO, Á. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Psicologia: organizações e trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, 2001.

DEBERT, G. G. Velho, terceira idade, idoso ou aposentado? Sobre diversos entendimentos acerca da velhice. **Revista Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 2-5, 2011.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Boletim em pauta 11**, 2018. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/boletimempregoempauta/2018/boletimEmpregoEmpauta11.html>>. Acesso em: 04 maio 2019.

DUARTE MIRANDA, G. M.; GOUVEIA MENDES, A. D. C.; ANDRADE DA SILVA, A. L. O envelhecimento populacional brasileiro: desafios e consequências sociais atuais e futuras.. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, 2016.

DUTRA, F. C. M. S.; COSTA, L. C.; SAMPAIO, R. F. A influência do afastamento do trabalho na percepção de saúde e qualidade de vida de indivíduos adultos. **Fisioterapia e Pesquisa**, 23, n. 1, 2016. 98-104.

FELDMAN, D. C.; BEEHR, T. A. A Three-Phase Model of Retirement Decision Making. **American Psychologist**, v. 66, n. 3, p. 193-203, 2011.

FERNANDEZ, E. F. *et al.* Perceptions of and Satisfaction With Retirement: A Comparison of Six European Union Countries. **Psychology and Aging**, v. 20, n. 3, p. 524-528, 2005.

FILHO, M. A. Universidade de Campinas. **Jornal da Unicamp**, Campinas, dez. 2018. Disponível em:  
<<https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2018/12/05/reforma-tornara-previdencia-ainda-mais-excludente-apontam-economistas>>. Acesso em: 04 maio 2019.

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

FRANÇA, L. H. D. F. P. *et al.* Aposentar-se ou continuar trabalhando?: o que influencia essa decisão. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, n. 3, p. 548-563, 2013.

\_\_\_\_\_. A percepção dos gestores brasileiros sobre os programas de preparação para a aposentadoria. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, p. 1-20, 2014.

\_\_\_\_\_. Autobiografia orientada para avaliar vida, carreira e planejar para a aposentadoria. **Rev. bras. orientac. prof**, p. 249-258, 2017. Disponível em:  
<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902017000200011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902017000200011)>. Acesso em: 24 jul. 2018.

FRANÇA, L. H. D. F. P.; BARBOSA, L. M.; MURTA, S. G. Projetos de vida, valores e ação comprometida na aposentadoria. In: MURTA, S. G.; LEANDRO-FRANÇA, C.; SEIDL, J. **Programas de educação para aposentadoria**. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014. p. 320.

FRANÇA, L. H. D. F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35, n. 2, mar. 1995. 57-63. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

GUIDES, A. C. D. S. **O idadismo sob a escuta dos idosos: efeitos de sentido e a utopia de um novo envelhecer**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p. 101. 2016.

HALL, D. T. **The career is dead-long live the career: a relational approach to careers**. [S.l.]: Jossey-Bass Business & Management Series, 1996.

HOLLAND, M.; MALAGA BUTRON, G. R. T. **Previdência social no Brasil: propostas para uma reforma de longo prazo**, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24784>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Agência de Notícias**, 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017>> Acesso em: 11 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Agência de Notícias**, 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26103-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-aumenta-para-76-3-anos-em-2018>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL, 2017. Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/beneficios/aposentadoria-por-tempo-de-contribuicao/valor-das-aposentadorias/>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

KIM, S.; FELDMAN, D. C. **Working in retirement: the antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement**, 2000. Disponível em: <[http://jwalkonline.org/upload/pdf/Kim%20%26%20Feldman%20\(2000\)%20-%20Working%20In%20Retirement\\_The%20Antecedents%20of%20Bridge%20Employment.pdf](http://jwalkonline.org/upload/pdf/Kim%20%26%20Feldman%20(2000)%20-%20Working%20In%20Retirement_The%20Antecedents%20of%20Bridge%20Employment.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2019.

LEANDRO-FRANÇA, C. Aposentadoria: crise ou liberdade? In: MURTA, S. G.; **Programas de educação para aposentadoria**. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014. p. 54-65.

\_\_\_\_\_. **Efeito de programas de preparação para aposentadoria: um estudo experimental**. 291f. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura) Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

LEANDRO-FRANÇA, C.; SEIDL, J. **Programas de educação para aposentadoria**. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014. p. 320.

MARANGONI, F. D. C.; MANGABEIRA, A. Política integrada de atenção à saúde do servidor público do Distrito Federal: o programa de preparação para o período pós-carreira. **Rev Bras Med Trab**, 2014. 8-15.

MENEZES, G. S.; FRANÇA, L. H. Preditores da decisão da aposentadoria por servidores públicos federais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 3, 2012. 315-328.

MINAYO, C. D. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **GV Executivo**, 2002. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=os+sentidos+do+trabalho+2002&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=os+sentidos+do+trabalho+2002&btnG=>)>. Acesso em: fev. 2020.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; VIEIRA PLIOPAS, A. L. O trabalho e seus sentidos., v. 19, n. 1, 2007. **Psicologia & sociedade**, p. 1-11, 2007.

MURTA, S. G. *et al.* Preparação para a aposentadoria: implantação e avaliação do programa viva mais. **Repositório da Universidade de Brasília**, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/32183>>. Acesso em: 27 fev. 2020.

OLIVEIRA, A. L. D. Comportamento organizacional e pesquisa qualitativa: algumas reflexões metodológicas. In: CHAMON, E. M. Q. D. O. **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. Cap. 7, p. 205.

OLIVEIRA, M. V. D. Administração On Line. **FEA USP**, 2001. Disponível em: <[https://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](https://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2019.

PAZZIM, T. A.; MARIN, A. Programas de Preparação para Aposentadoria: Revisão sistemática da literatura nacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 91-101, 2016.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SÁ, J. G. S. D.; LEMOS, A. H. D. C. Sentido do Trabalho: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista ADM.MADE**, p. 21-39, 2017.

SANTOS, S. S. C. Programa de preparação para aposentadoria na política nacional do isodo e participação da enfermeira. **Rev Enferm UFPE**, 1, n. 1, 2007. 88-94.

SAVOIA, J. R. F.; SAITO, A. T.; DE ANGELIS SANTANA, F. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração pública**, v. 41, n. 6, p. 1121-1141, 2007.

SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA. Disponível em: <[http://sa.previdencia.gov.br/site/2019/02/2019-02-20\\_nova-previdencia\\_v2.pdf](http://sa.previdencia.gov.br/site/2019/02/2019-02-20_nova-previdencia_v2.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2019a.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/estatisticas-municipais-2000-a-2018>>. Acesso em: 31 ago. 2019b.

SEIDL, J.; CONCEIÇÃO, M. I. G. Identidade, valores e novas perspectivas profissionais. In: MURTA, S. G.; LEANDRO-FRANÇA, C.; SEIDL, J. **Programas de educação para aposentadoria**. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014. p. 320.

SILVA, M. P. D.; SIMÕES, J. M. O estudo do sentido do trabalho: contribuições e desafios para as. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, p. 1-15, 2015.

SOARES, D. H. P. *et al.* Aposenta-ção: programa de preparação para aposentadoria. **Estudos interdisciplinares sobre o envelhecimento**, 12, 2007.

SOARES, D. H. P.; NOVAES, I.; DE FREITAS LIMA, M. B. A arte de aposentar-se: programa de preparação para aposentadoria com policiais federais. **Estudos interdisciplinares sobre o envelhecimento**, 15, n. 2, 2010.

SOUZA, E. R. D. Políticas jovens para uma população idosa: desafios para o Setor Saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, p. 1-2, 2010.

SPINELLI-DE-SÁ, J. G.; LEMOS, A. H. D. C. Sentido do trabalho: Análise da produção científica brasileira. **Revista ADM. MADE**, v. 21, n. 3, p. 21-39, 2017.

VARELA, M. D. G. D. A. **Significado do trabalho e aposentadoria: em estudo entre os docentes de uma Instituição Federal de Ensino**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar. Natal, p. 151. 2013.

VERAS, R. P. **País jovem com cabelos brancos: a saúde do idoso no Brasil**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas - revista de pós-graduandos em ciências sociais da Unicamp**, n. 44, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. O programa de preparação para a aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista de ciências humanas**, Florianópolis, 2000. 157-176.

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

ZHAN, Y. *et al.* Bridge employment and retirees health: a longitudinal investigation. **Journal of Occupational Health Psychology**, San Bernardino, v. 14, n. 4, p. 374-389, 2009.



(continuação)

118

aposentadoria (PPA)?
----------------------

O que pensa sobre a contribuição que o programa de preparação para aposentadoria pode oferecer ao processo de transição de carreira e aposentadoria?
--

Elaborado pela autora adaptado de Varela (2013)

(Pessoas que saíram do mercado de trabalho a partir do ano de 2016)

<b>1. Informações sócio demográficas:</b>
Participante:
Sexo:
Idade:
Estado civil:
Arranjo familiar:
Formação:
Área em que atua ou atuou:
Data de saída da última empresa:
Tempo de aposentadoria:
Possui plano de previdência privada?
Renda familiar – até 5 SM / de 5 a 10 SM / acima de 10 SM
<b>2. Carreira e trabalho:</b>
O que pensa ou pensou em relação à sua carreira depois de sair do mercado de trabalho?
Qual é o significado do trabalho para você?
Quando eu falo em trabalho, quais as cinco primeiras palavras que lhe vem à mente?
Com a sua saída como ficou o seu setor e os projetos que desenvolveu?
Você preparou pessoas para o substituir?
<b>3. Aposentadoria:</b>
Qual é o significado da aposentadoria para você?
Quando eu falo em aposentadoria, quais as cinco primeiras palavras que lhe vem à mente?
A sua expectativa se concretizou em relação à aposentadoria?
Você entende a aposentadoria como um fim de ciclo ou pode representar o início de uma nova fase?
Admitindo-se que a vida humana, em todas as suas fases inclui ganhos e perdas relacione os possíveis ganhos e perdas advindos do processo e situação de aposentadoria.
<b>4. Programas de preparação para aposentadoria:</b>
Qual o aspecto que lhe trouxe ou traz maior preocupação em relação à aposentadoria: financeiro, social, familiar, de saúde ou de ocupação do tempo?
Participou de programa de preparação para a aposentadoria (PPA)?
O que pensa sobre a contribuição que o programa de preparação para aposentadoria pode oferecer ao processo de transição de carreira e aposentadoria?

Elaborado pela autora adaptado de Varela (2013)

Roteiro de entrevista para profissionais de gestão de pessoas

<b>1. Informações sócio demográficas:</b>
Participante:
Sexo:
Idade:
Estado civil:
Arranjo familiar:
Formação:
Área em que atua:
Tempo de trabalho na empresa atual ou última empresa:
<b>2. Programas de preparação para aposentadoria:</b>
Qual o aspecto que pensa trazer maior preocupação às pessoas em relação à aposentadoria: financeiro, social, familiar, de saúde ou de ocupação do tempo?
Quais os facilitadores e dificultadores dos programas de preparação para aposentadoria (PPA)?
O que pensa sobre a contribuição que este programa pode oferecer ao processo de transição de carreira e aposentadoria?

Elaborado pela autora adaptado de Varela (2013)

## ANEXOS

### ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### **PESQUISA: Aposentadoria sob a perspectiva de trabalhadores do setor privado.**

**1. Natureza da pesquisa:** Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como objetivo “**constatar a percepção das pessoas que atuam ou atuaram em empresas do setor privado em relação a preparação para o advento da aposentadoria**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Luciane Santos Machado de Carvalho, executada no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté e sob a orientação da Profa. Doutora Marilsa de Sá Rodrigues.

**2. Participantes da pesquisa:** trabalhadores da iniciativa privada: aposentados que continuam em suas atividades laborais, aposentados definitivamente e profissionais da área de Recursos Humanos.

**3. Envolvimento na pesquisa:** Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista em profundidade, com apoio de roteiro semiestruturado com questões elaboradas pela pesquisadora e que serão utilizados mediante a condição do entrevistado em uma das 3 formas: 1) roteiro para pré-aposentado ou aposentado e atuante em atividades laborais, ou 2) roteiro para aposentado que deixou o mercado de trabalho a partir do ano de 2016, ou 3) roteiro para profissional da área de Recursos Humanos que atuou ou está envolvido na execução de programas de preparação para aposentadoria – PPA. As entrevistas poderão ser gravadas em áudio mediante seu consentimento e posteriormente serão analisadas por meio da metodologia de análise de conteúdo. Você tem a liberdade de recusar a sua participação, sem qualquer prejuízo, no entanto, solicitamos sua contribuição para melhor entendimento do tema e como colaboração para atingir o melhor resultado para a pesquisa. Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa entrando em contato com a Pesquisadora responsável a Sra. Luciane Santos Machado de Carvalho por meio do telefone (12) 997041292 (inclusive ligações a cobrar).

**4. Riscos:** A pesquisa apresenta risco mínimo. O possível risco que a pesquisa poderá causar é que o (a) Sr. (a) se sinta desconfortável ou constrangido (a), devido ao fornecimento de alguma informação pessoal solicitada pela pesquisadora, ou relativo ao seu tempo gasto para a realização da entrevista. Com vistas em prevenir possíveis riscos gerados pela presente pesquisa ficam-lhe garantidos os direitos de anonimato, de abandonar a pesquisa a qualquer momento, de deixar de responder qualquer questão que julgue por bem assim proceder, bem como solicitar para que os dados fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Os procedimentos utilizados não oferecem riscos à sua dignidade.

**5. Confidencialidade:** Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

**6. Benefícios:** O conhecimento adquirido poderá contribuir para a compreensão das expectativas inerentes à transição de carreira dos trabalhadores do setor privado, quanto à decisão de aposentar-se em definitivo, de permanecer no mesmo trabalho ou de adotar o trabalho de ponte, além de fomentar discussões sobre intervenções e desenvolvimento de programas de preparação para a aposentadoria, práticas de gestão de pessoas, assim como o estímulo a novas pesquisas sobre a temática.

**7. Pagamento:** Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação na mesma.

**8.** Você terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você pode a qualquer momento, retirar seu consentimento, excluindo a sua participação.

9. Após a conclusão estará à disposição na Biblioteca do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, uma dissertação contendo os resultados.

10. Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: cep@unitau.br

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Portanto, preencha os itens que seguem:

### **Consentimento pós-informação**

Eu,

---

\_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Aposentadoria sob a perspectiva de trabalhadores do setor privado**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

---

Assinatura do participante

Jacareí, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Luciane Santos Machado de Carvalho  
Pesquisadora Responsável  
RG: 20.971.025-1

