

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Paula Cristina Marcondes D'Angelo**

**EXPECTATIVAS E VIVÊNCIAS DO PERÍODO PÓS-  
CARREIRA: Percepções de servidores públicos federais em sit  
uação de pré e pós aposentadoria**

**Taubaté – SP**  
**2019**

**Paula Cristina Marcondes D'Angelo**

**EXPECTATIVAS E VIVÊNCIAS DO PERÍODO PÓS-CARREIRA: Percepções de servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria.**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

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

Orientadora: Prof. Dra. Marilisa de Sá Rodrigues

**Taubaté – SP  
2019**

**Sistema Integrado de Bibliotecas SIBi/UNITAU**  
**Biblioteca Setorial de Gestão e Negócios/Civil**

D811e D'Angelo, Paula Cristina Marcondes  
Expectativas e vivências do período pós-carreira: percepções de servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria / Paula Cristina Marcondes D'Angelo - 2019.  
147f., il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios, 2019.  
Orientação: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, Departamento de Psicologia.

1. Gestão. 2. Pré-aposentadoria. 3. Aposentadoria. 4. Pós-carreira. 5. Servidores públicos. I. Título.

CDD 331.252

**PAULA CRISTINA MARCONDES D´ANGELO**

**EXPECTATIVAS E VIVÊNCIAS DO PERÍODO PÓS-CARREIRA: PERCEPÇÕES  
DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS EM SITUAÇÃO DE PRÉ E PÓS  
APOSENTADORIA**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues- Universidade de Taubaté - UNITAU

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira - Universidade de Taubaté - UNITAU

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Leila Urioste Rosso Pires–FATEC -Guaratinguetá

Assinatura: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho ao meu marido, Rafael, pelo constante apoio e incentivo. Sem seu amor e amizade este trabalho não teria sido realizado. A você, meu muito obrigada!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, que me proporcionou saúde e persistência para concluir o programa do mestrado.

Em seguida, aos meus pais, Guita e Adalberto, e ao meu irmão, Felipe, pelo amor e carinho e de uma vida toda. Em especial, à minha mãe pelo amor incondicional, em todos os dias.

Aos meus sogros, Du e Eduardo e a minha cunhada, Elaine, pelo constante incentivo e interesse neste trabalho.

À amiga Irene, pelos anos de amizade, carinho e apoio, especialmente no período deste estudo.

A minha orientadora, Professora Dra Marilsa, pelo suporte, correções e palavras de apoio e incentivo.

Aos colegas da turma 21T/2017 do MGDR Unitaú pela companhia durante essa árdua jornada, em especial, à amiga Viviane que tornou esta trajetória muito mais agradável com a sua companhia.

Ao meu marido, Rafael, a pessoa que mais me apoiou durante esse caminho, e que tornou tudo mais fácil, simplesmente por estar ao meu lado.

## RESUMO

Esta pesquisa tem a finalidade de analisar o fenômeno da aposentadoria por meio de um estudo comparativo entre as expectativas dos servidores em situação de pré-aposentadoria e as vivências relatadas pelos servidores aposentados no período de 2013 a 2018. A pesquisa constitui um estudo de caso realizado em um Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento. Foi utilizada a triangulação metodológica que possibilitou esse estudo a partir de três instrumentos: análise da documentação Institucional, realização de grupos focais e entrega de questionários. A análise documental foi feita através do estudo das legislações que alteraram a concessão do benefício da aposentadoria a partir da Constituição Federal de 1988 e da análise das entrevistas de saída realizadas pela psicóloga organizacional. Para o grupo focal, a amostra foi composta por 13 servidores pré-aposentáveis e 12 aposentados, e para os questionários, a amostra foi de 142 servidores pré-aposentáveis e 56 servidores aposentados. Os resultados apontam que os planos para o período pós-carreira dos pré-aposentáveis são bem similares à realidade vivenciada pelos aposentados, pois aumentar o tempo junto aos familiares é um dos planos dos servidores ativos, com 62,7% planejando dar maior atenção aos filhos e 55% aos pais. Os aposentados confirmaram que a aposentadoria proporcionou essa aproximação junto aos familiares, pois 71,4% relatam maior tempo junto aos filhos e 71,2% junto aos pais. Outra discussão foi sobre a proposta de reforma previdenciária, a PEC 287/2016, no qual 61,2% dos pré-aposentáveis possuem receio de que a reforma possa resultar em maior tempo de contribuição, bem como 67,6% também acreditam que a reforma trará prejuízos financeiros para a aposentadoria. Apesar disso, apenas 44,6% dos aposentados concordaram que a proposta de reforma previdenciária foi o motivo para a solicitação de aposentadoria. De maneira geral, os dois grupos estudados possuem percepções similares ao fenômeno da aposentadoria, observaram-se opiniões contrárias apenas em três questões: os familiares acreditam que os aposentados possuem disponibilidade total, o excesso de tempo livre e ociosidade, e o sentimento de culpa por ter deixado para trás a equipe de trabalho. Enquanto os servidores ativos acreditam que esses sejam pontos negativos, 63,6% dos aposentados discordam dessa posição.

Palavras-chave: Gestão. Pré-aposentadoria. Aposentadoria. Pós-carreira. Servidores públicos. Previdência.

## **ABSTRACT**

### **EXPECTATIONS AND EXPERIENCE OF THE POST CAREER PERIOD: perceptions of federal public employees in the pre and post retirement period.**

This research has the purpose of analyzing the phenomenon of retirement through a comparative study between the expectations of the employees in pre-retirement situation and the experiences reported by retired employees in the period from 2013 to 2018. The research constitutes a case study carried out in an Institute of Research and Development. It was used a methodological triangulation that made possible this study from three instruments views: Institutional documentation analyze, development of focus groups and ~~delivery~~ of questionnaires. The documentation analysis was made through the study of the legislations that changed the granting of the benefit of the retirement since the Federal Constitution in 1988, and also the analysis of the exit interviews carried out by the organizational psychologist. For the focus group, the sample consisted of 13 pre-retirement employees and 12 retirees, and for the questionnaires, the sample was 142 pre-retirement employees and 56 retired servers. The results indicate that the plans for the post-retirement period of the pre-retirees are very similar to the reality experienced by the retirees, because increasing the time with the relatives is one of the plans of the active servants, with 62.7% planning to pay more attention to their children and 55% to their parentes. Retirees confirmed that retirement provided this approximation to family members, as 71.4% report more time with their children and 71.2% with their parents. Another discussion was about the proposed pension reform, PEC 287/2016, in which 61.2% of the pre-retirees are afraid that the retirement could result in a longer contribution time, and 67.6% also believe that it will bring financial losses to retirement. Despite this, only 44.6% of retirees agreed that the proposed pension reform was the reason for the request for retirement. In general, the two groups studied have perceptions similar to the phenomenon of retirement, contrary opinions were observed only in three questions: family members believe that retirees have total availability, excessive free time and idleness, and guilty feelings about left behind the work team. While active servers believe that these are bad points, 63.6% of retirees disagree with this position.

Keywords: Management. Pre-retirement. Retirement. Post-career. Public servers.  
Social security.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Antecedentes e resultados do “Bridge Employment” .....	47
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Parcela da população por idade nos Estados Unidos .....	39
Gráfico 2 - União Europeia – Pirâmide Populacional 2002 e 2017.....	40
Gráfico 3 - Evolução da expectativa de vida no Brasil .....	41
Gráfico 4 - Demonstrativo do número de servidores do Instituto no período de 2013 a 2018 .....	66
Gráfico 5 - Motivos de saída da força de trabalho do Instituto – Período 2013 a 2018 .....	66
Gráfico 6 - Dispersão das saídas causadas apenas por aposentadorias.....	67
Gráfico 7 - Questão 10: Aposentadoria significa o encerramento de um ciclo e início de uma nova etapa.....	91
Gráfico 8 - Questão 11: Aposentadoria significa o encerramento de um ciclo e início de uma nova etapa.....	91
Gráfico 9 - Questão 11: Com a aposentadoria conseguirei acompanhar mais de perto os meus filhos. ....	92
Gráfico 10 -Questão 12: Como aposentado consigo permanecer mais tempo com meus filhos. ....	92
Gráfico 11 - Questão 12: Com a aposentadoria conseguirei ajudar meus pais que já estão numa idade avançada. ....	93
Gráfico 12 - Questão 13: Consigo ajudar meus pais, que já estão numa idade avançada, agora que estou aposentado .....	93
Gráfico 13 - Questão 13: Na aposentadoria irei desfrutar o meu tempo livre e ficarei sem compromissos.....	93
Gráfico 14 - Questão 14: Como aposentado consigo desfrutar melhor o meu tempo livre.....	93
Gráfico 15 - Questão 14: Planejo me aposentar e fazer algum tipo de trabalho voluntário.....	94
Gráfico 16 - Questão 15: Desempenho algum tipo de trabalho voluntário como aposentado.....	94
Gráfico 17 - Questão 15: Com a aposentadoria conseguirei desempenhar uma nova profissão.....	94
Gráfico 18 - Questão 16: Mesmo aposentado continuo trabalhando em uma atividade ou profissão.....	95

Gráfico 19 - Questão 17: Durante a aposentadoria, optei por continuar trabalhando, porém com uma carga horária menor e com uma rotina menos exaustiva. ....	95
Gráfico 20 - Questão 16: Quando me aposentar gostaria de voltar a trabalhar no Instituto como bolsista, colaborador ou voluntário. ....	96
Gráfico 21 – Questão 18: Gostaria de voltar a trabalhar no Instituto como colaborador ou voluntário. ....	96
Gráfico 22 - – Questão 19: Trabalho ou já trabalhei no Instituto como colaborador ou voluntário durante minha aposentadoria. ....	96
Gráfico 23 - Questão17: Não pretendo trabalhar quando me aposentar pois meu salário continuará similar ao que recebo hoje. ....	97
Gráfico 24 -Questão 20: Optei por não trabalhar durante a aposentadoria. ....	97
Gráfico 25 – Questão 21: optei por não trabalhar durante a aposentadoria pois meu salário é muito próximo ao valor que recebia no período da atividade. ....	97
Gráfico 26 – Questão 18: Quando cumprir os requisitos para aposentadoria continuarei trabalhando por motivos financeiros. ....	98
Gráfico 27 - Questão 22: Quando completei os requisitos para aposentadoria continuei trabalhando por motivos financeiros ....	98
Gráfico 28 - Questão 19: Quando adquirir o direito à aposentadoria continuarei trabalhando pois acredito que ainda tenho muito a contribuir com o Instituto. ....	99
Gráfico 29 - Questão 23: Quando completei os requisitos para a aposentadoria optei por continuar trabalhando pois ainda tinha muito a contribuir com o Instituto. ....	99
Gráfico 30 - Questão 20: Acredito que a mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens. ....	100
Gráfico 31 - Questão 24: Acredito que a mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens. ....	100
Gráfico 32 - Questão 21: Acredito que não preciso participar do PPA Institucional	101
Gráfico 33 -Questão 22: Não participei do PPA Institucional pois aposentadoria é distante da minha realidade ....	101
Gráfico 34 -Questão 25: Não participei do PPA Institucional pois já tinha tudo planejado para o meu pós-carreira. ....	101
Gráfico 35 - Questão 23: Tenho receio de me sentir solitário durante a aposentadoria. ....	102
Gráfico 36 - Questão 26: Sinto-me solitário como aposentado. ....	102

Gráfico 37 - Questão 24: Tenho receio de me sentir menos útil ou improdutivo durante a aposentadoria.....	103
Gráfico 38 - Questão 27: Como aposentado sinto que já não sou mais útil como a época em que trabalhava.....	103
Gráfico 39 - Questão 25: Tenho receio de que meus familiares, que vivem comigo, tenham dificuldade de se adaptarem a minha aposentadoria. ....	103
Gráfico 40 - Questão 28:Meus familiares, que moram comigo, tiveram dificuldade de adaptação à minha aposentadoria. ....	103
Gráfico 41- Questão 26: Acredito que quando me aposentar sentirei falta da minha rotina de trabalho. ....	104
Gráfico 42- Questão 29: A falta de rotina é um ponto negativo da aposentadoria. .	104
Gráfico 43 - Questão 27: Acredito que quando me aposentar sentirei falta dos colegas do trabalho. ....	104
Gráfico 44 - Questão 30: A perda do convívio com os meus colegas de trabalho é um ponto negativo da aposentadoria. ....	104
Gráfico 45 - Questão 31: Excesso de tempo livre como fator negativo da aposentadoria.....	105
Gráfico 46 – Questão 32: Ficar disponível para os familiares é um ponto negativo da aposentadoria.....	105
Gráfico 47 - Questão 33: Sentimento de abandono do time de trabalho com a aposentadoria.....	105
Gráfico 48 - Questão 34: Melhora da saúde como ponto positivo na aposentadoria. ....	106
Gráfico 49 - Questão 35: Falta de preocupação é um ponto positivo da aposentadoria.....	106
Gráfico 50 - Questão 36: Liberdade de horário é um ponto positivo da aposentadoria. ....	106
Gráfico 51 - Questão 28: Não tenho receio sobre a aposentadoria. ....	106
Gráfico 52 - Questão 29: Discriminação dos jovens contra aposentados .....	107
Gráfico 53- Questão 37: Discriminação dos jovens contra aposentados .....	107
Gráfico 54 - Questão 30: Discriminação contra os aposentados pelos próprios familiares.....	108
Gráfico 55 - Questão 38: Discriminação contra os aposentados pelos próprios familiares.....	108

Gráfico 56 - Questão 31: Discriminação contra os aposentados pelos servidores ativos.....	108
Gráfico 57- Questão 39: Discriminação contra os aposentados pelos servidores ativos.....	108
Gráfico 58 - Questão 40: discriminação do aposentado contra aposentados há época que trabalhava.....	108
Gráfico 59 - Questão 32: Receio de maior tempo de trabalho com a aprovação da reforma.....	109
Gráfico 60 - Questão 33: Receio de perda financeira com a aprovação da reforma. ....	110
Gráfico 61 - Questão 34: Receio da reforma previdenciária, porém com opção de continuar trabalhando em detrimento a aposentadoria. ....	110
Gráfico 62- Questão 35: Não tenho receio da reforma previdenciária pois acredito do direito adquirido.....	111
Gráfico 63 - Questão 41: Falta de clareza da reforma da previdência foi o motivo da solicitação de aposentadoria.....	112
Gráfico 64- Questão 42: Cumprimento dos deveres junto ao Instituto foi o motivo da solicitação de aposentadoria.....	112
Gráfico 65- Questão 43: Tempo livre junto aos familiares foi o motivo da solicitação de aposentadoria.....	113
Gráfico 66- Questão 44: maior tempo para auto cuidados foi o motivo da solicitação de aposentadoria.....	113
Gráfico 67 - Questão 36: Preocupação Institucional com a perda de conhecimento. ....	114
Gráfico 68 - Questão 45: Preocupação Institucional com a perda de conhecimento. ....	114
Gráfico 69 - Questão 37: Disponibilidade de informação sobre as aposentadorias que ocorrem na Organização .....	115

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento da carreira profissional.....	28
Quadro 2 - Exemplo dos tipos de progressão .....	32
Quadro 3 - Cargos da Carreira Pública Federal de Ciência Tecnologia.....	33
Quadro 4 - Perfil da Amostra dos Grupos Focais de Pré-aposentáveis .....	73
Quadro 5 - Perfil da Amostra dos Grupos Focais de Aposentados .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição percentual da população brasileira por grupo de idade .....	41
Tabela 2 - Questão 1: Cargo ocupado no Instituto .....	85
Tabela 3 - Questão 1: Cargo ocupado no Instituto .....	86
Tabela 4 - Comparativo entre populações e amostras classificadas por cargo.....	86
Tabela 5 - Questão 2: Escolaridade .....	86
Tabela 6 - Questão 2: Escolaridade .....	87
Tabela 7 - Questão 3: Gênero.....	87
Tabela 8 - Questão 3: Gênero.....	87
Tabela 9 - Questão 4: Faixa etária.....	88
Tabela 10 - Questão 4: Faixa etária .....	88
Tabela 11 - Questão 5: Dependentes econômicos .....	88
Tabela 12 - Questão 5: Dependentes econômicos .....	88
Tabela 13 - Questão 6: Tempo de contribuição .....	89
Tabela 14 - Questão 6: Tempo de contribuição .....	89
Tabela 15 - Questão 7: Recebe abono de permanência .....	90
Tabela 16 - Questão 7: Recebia abono de permanência antes da aposentadoria ....	90
Tabela 17 - Questão 8: Conhece o PPA oferecido pelo Instituto? .....	90
Tabela 18 - Questão 9: Já participou do PPA oferecido pelo Instituto? .....	90
Tabela 19 - Questão 9: Tinha conhecimento sobre o PPA ofertado pelo Instituto? ..	90
Tabela 20 - Questão 10: Participou do PPA ofertado pelo Instituto? .....	90
Tabela 21 - Questão 8: Há quanto tempo está aposentado? .....	91
Tabela 22 - Análise da questão 20 sob o ponto de vista de gênero.....	100
Tabela 23 - Análise da questão 24 sob o ponto de vista de gênero.....	100

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	16
1.1 PROBLEMA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	18
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	19
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	22
2.1 CARREIRAS .....	22
2.1.1 Carreiras Organizacionais .....	23
2.1.2 Carreira Proteana .....	24
2.1.3 Carreiras sem Fronteiras .....	26
2.1.4 Etapas das carreiras .....	27
2.1.5 Gestão de Carreiras na Administração Pública Federal .....	30
2.2 APOSENTADORIA .....	38
2.2.1 Envelhecimento Populacional .....	38
2.2.2 Aposentadoria e seus diversos conceitos .....	42
2.2.3 Programas de preparação para aposentadoria .....	48
2.2.4 Trajetórias de alterações legais na concessão do benefício da aposentadoria no Brasil .....	50
3 MÉTODO .....	55
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	55
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	56
3.3 INSTRUMENTOS .....	57
3.3.1 Etapa documental .....	57
3.3.2 Grupo Focal .....	57
3.3.3 Questionários .....	59

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	60
3.4.1 Grupo Focal.....	60
3.4.2 Questionários .....	62
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS .....	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	65
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL .....	65
4.1.1 Dados Institucionais .....	65
4.1.2 Compilação das entrevistas de saída.....	70
4.2 GRUPO FOCAL .....	72
4.3 QUESTIONÁRIOS.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	116
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA OS GRUPOS FOCALIS.....	128
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO POPULAÇÃO PRÉ APOSENTÁVEL .....	130
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO POPULAÇÃO APOSENTADOS.....	136
ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	143
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (GRUPOS FOCALIS).....	145
ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (QUESTIONARIOS) .....	147
ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE SAÍDA INSTITUCIONAL.....	149

## 1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população, em grande parte do mundo, vem provocando mudanças sociais e econômicas. De acordo com o IBGE (2016), a expectativa de vida do brasileiro aumentou, no ano de 2015, esse índice passou a ser de 75,5 anos e, em 1990, era de 66,5 anos. Ainda, segundo o IBGE (2015), existe previsão para que, em 2030, a população de idosos ocupe uma porcentagem maior da população do que as crianças (0 a 14 anos), fato que corrobora ainda mais com o envelhecimento da população, que além do aumento na expectativa de vida conta também com a diminuição na taxa de natalidade.

Com esse novo cenário é de se esperar que uma boa parte da atenção dos governos, das instituições e das organizações seja direcionada para a terceira idade, com o intuito de atender às suas demandas e especificidades. Desse modo, o tema aposentadoria passa a ser um assunto discutido intensamente, no dia a dia, já que a população idosa concentra a maior parte dos aposentados e um grande número de pessoas em situação de pré-aposentadoria.

Assim, com o aumento da população de aposentados, o mercado e os governos precisam encontrar o equilíbrio entre o número de trabalhadores ativos e de pensionistas. A busca por esse equilíbrio resultou em propostas de reformas trabalhistas e previdenciárias, o que gerou insegurança na população de trabalhadores ativos e inativos dos setores públicos e privados.

Na esfera pública, as constantes alterações legais e propostas de reformas trazem um cenário de mão de obra cada vez mais escassa, pois apesar do abono de permanência - benefício financeiro pago aos servidores que alcançaram os requisitos para a aposentadoria porém optam por permanecer trabalhando - muitos optam por se aposentarem para não incorrerem na possibilidade de sujeitarem-se às novas regras previdenciárias. Esse fato, aliado à contratação apenas por concurso público, que é um processo moroso, acaba influenciando no mau funcionamento dos Órgãos públicos que enfrentam constantes perdas de capital intelectual e de competências.

As empresas e instituições desempenham seu papel social junto à população de aposentáveis e aposentados por meio da preparação desses indivíduos para a fase de transição entre a atividade e a inatividade, buscando sua completa adaptação. De acordo com o estudo de França et. al (2014), realizado

com 207 gestores – um por organização - de empresas brasileiras sobre Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA's), ferramenta que auxilia no bem-estar dos futuros aposentados, por meio da potencialização dos aspectos positivos, do planejamento e da diminuição dos impactos dos pontos negativos da aposentadoria, concluiu-se que apesar de 82,5% dos executivos dessas empresas acreditarem que o PPA é uma ferramenta importante ou muito importante para os trabalhadores, apenas 23% dessas Organizações adotavam a realização desse programa.

Conforme apontado por Zanelli, Silva e Soares (2010), a maneira como decorreu a vida do indivíduo como um todo (profissional, familiar, social) influenciará diretamente na percepção da aposentadoria desse trabalhador. Assim, como alguns servidores optam por permanecerem, no serviço, para se manterem ocupados, outros permanecem devido ao fator financeiro e a queda nos rendimentos provindos da aposentadoria.

Existem, ainda, alguns trabalhadores que consideram a aposentadoria como tempo livre de compromissos para ser desfrutado e aproveitado, enquanto outros vivenciam a aposentadoria como uma oportunidade de desempenhar uma nova profissão ou atividade, corroborando com a ideia de que a aposentadoria é percebida de formas diferentes, dependendo de cada indivíduo. Conforme apontado no estudo de Coelho (2009) sobre a carreira dos aposentados ativos, na cidade de Taubaté no estado de São Paulo, no qual participaram 50 aposentados, esses atribuíram diferentes significados para a aposentadoria: 34,6% dos entrevistados a encaram como recurso financeiro, 26,5% percebem como o ciclo de vida cumprido, 18,3% consideram como continuidade de trabalho, 12,4% enxergam como qualidade de vida e 8,16% consideram a aposentadoria como uma perda.

Acompanhando a linha defendida pelos autores acima, esta pesquisa busca estudar o fenômeno da aposentadoria, em um Instituto público federal de Pesquisa e Desenvolvimento, pela comparação entre as expectativas, com relação ao fenômeno, dos servidores em situação de pré-aposentadoria com as experiências vivenciadas pelos servidores aposentados.

## 1.1 PROBLEMA

Quais são as percepções dos servidores públicos federais de um Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento sobre o processo de aposentadoria? Como esses servidores se preparam para a transição para o pós-carreira frente às mudanças na

regulamentação previdenciária? Essas percepções convergem para a realidade relatada pelos servidores aposentados?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as percepções e formas de preparação dos servidores públicos federais em situação de pré-aposentadoria de um Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento com relação ao pós-carreira e compará-las à realidade vivenciada pelos servidores já aposentados pela mesma Instituição.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar qual a percepção sobre a importância da carreira para o servidor ativo até o momento atual e para o inativo nos momentos pré e pós-aposentadoria.
- Verificar quais os planos que os servidores ativos possuem para a aposentadoria e comparar com as experiências relatadas pelos servidores aposentados
- Analisar quais as percepções dos servidores pré-aposentáveis sobre a proposta de alteração da legislação previdenciária e se essas possíveis mudanças influenciaram no pedido de aposentadoria dos servidores já aposentados
- Apontar quais são os principais receios e incertezas dos servidores ativos com relação à aposentadoria e comparar com a vivência do pós-carreira relatada pelos servidores aposentados.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado, analisando dois grupos de pessoas: 1º) servidores em situação de pré-aposentadoria e 2º) servidores que se aposentaram, no período de 01 de janeiro de 2013 a 31 de agosto de 2018. Ambos trabalham ou trabalharam

nomesmo Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, localizado no Vale do Paraíba, na cidade de São José dos Campos – São Paulo.

A pesquisa buscou compreender as percepções dos servidores públicos federais em situação de pré-aposentadoria com relação à transição para o pós-carreira, analisou, ainda, os anseios e incertezas da nova fase apontados pelos servidores e comparando com a vivência do momento pós-carreira relatado pelos aposentados.

Para isso, a pesquisa de campo foi conduzida em duas etapas: realização de grupos focais e envio de questionários. No momento da pesquisa, o Instituto contava com 213 servidores em situação de pré-aposentadoria e 240 servidores aposentados, o que formou a população estudada. Os grupos focais foram realizados com treze servidores em situação de pré-aposentadoria e dez servidores aposentados, e os questionários foram respondidos por 142 servidores pré-aposentáveis e 56 aposentados.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Uma das consequências do envelhecimento populacional é o aumento da população da terceira idade com participação no mercado de trabalho. De acordo com IBGE (2016), no ano de 2015, no Brasil, 8,1% da população economicamente ativa era composta por idosos e a expectativa é de que, em 2020, esta representação suba para 11%. Esses dados trazem um desafio para as Organizações e à sociedade de modo geral: identificar os trabalhadores que desejam e têm condições de continuar no mesmo tipo de trabalho, os que desejam e conseguem desempenhar uma atividade diferente, bem como aqueles que queiram se aposentar definitivamente e apoiá-los nessa decisão (FRANÇA; SOARES, 2009).

A aposentadoria é um tema ainda novo, porém amplo podendo ser estudada a partir de diversas abordagens profissionais, a exemplo do aspecto jurídico, que analisa as diferentes regras de concessão do benefício, alterações legais, regras de transição, entre outros itens. Outro exemplo é a abordagem psicológica, que pondera os aspectos do envelhecimento, o papel da profissão e da carreira, na vida do indivíduo e na sociedade, bem como o rompimento com o mundo do trabalho e com as dificuldades de adaptação.

O pós-carreira, outro termo utilizado como sinônimo de aposentadoria, é uma fase muito importante, porém permeada de contradições. Conforme apontado por

Camarano (2001), nem todo trabalhador consegue se planejar e vivenciar essa etapa como um novo despertar, descobrindo novas possibilidades de viver a vida, experienciando a positividade trazida pela aposentadoria. Ao contrário, muitos profissionais não encaram a aposentadoria, necessariamente, como a saída do mercado de trabalho, mantendo-se ativo por fatores financeiros, encarando um ponto negativo do pós-carreira que é a diminuição do salário.

Os trabalhadores que estão em situação de pré-aposentadoria devem ser avaliados e analisados com maior atenção pelo setor de recursos humanos das organizações para que o conhecimento destes profissionais permaneça na Instituição mesmo após sua saída, bem como alternativas e benefícios para manter os trabalhadores que desejam permanecer na empresa, mesmo com os requisitos de aposentadoria alcançados, como jornada reduzida, *home office* ou algum tipo de bonificação financeira (FRANÇA *et al.*, 2013).

Assim, as Organizações, através do setor de gestão de pessoas, conseguirão conhecer melhor o efetivo de trabalhadores idosos e administra-lo de uma melhor maneira através da individualização de suas necessidades. Poderão estabelecer programas de preparação para aposentadoria ou proporcionar melhorias aos PPA's já existentes direcionando-os para os trabalhadores que desejam se aposentar definitivamente.

Por outro ângulo, conseguirão realizar um programa de repasse de conhecimento e tutoria dos trabalhadores mais velhos aos mais novos, gerenciando de melhor forma os idosos que pretendem e possuem condições de continuar trabalhando. Dessa forma, o convívio entre os funcionários mais jovens e idosos poderá ser facilitada, ajustando a Organização a crescente tendência de formação de efetivo com faixa etária cada vez mais diversificadas.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este volume está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, a Introdução, descreveu o problema, os objetivos pretendidos e delimita o estudo. No segundo capítulo, é apresentada uma revisão de literatura na qual são abordados conceitos, tipos e etapas da carreira, bem como a organização das carreiras, no serviço público federal, especificamente a carreira de ciência e tecnologia, à qual a população desta pesquisa é vinculada. O capítulo terceiro mostra a metodologia utilizada e descreve os instrumentos utilizados para a realização deste estudo, assim

como os procedimentos de coleta e de análise de dados. No capítulo quarto, é abordada a análise e a discussão dos resultados, através da análise de conteúdo para a parte qualitativa e da utilização do software *SPHINX* para a parte quantitativa da pesquisa. Finalmente, no capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo trazer o levantamento teórico dos dois grandes assuntos tratados nesta pesquisa: carreira e aposentadoria.

Como defendem Zanelli, Silva e Soares (2010), a aposentadoria é a última etapa da carreira do trabalhador, sofrendo, assim, todas as influências vividas e trabalhadas pelo indivíduo durante toda a sua vida profissional.

Na primeira parte deste capítulo, foi elencada a carreira organizacional (tradicional), carreiras proteanas (contemporânea), carreiras sem fronteiras (contemporânea) e ainda a gestão de carreiras, na administração pública federal brasileira, bem como sua organização e funcionamento.

A segunda parte do presente capítulo abordará o assunto central desta pesquisa: a aposentadoria, apresentando seu conceito, os estudos mais publicados sobre o tema, nos últimos cinco anos, bem como as trajetórias de alterações legais na concessão do benefício aos servidores públicos federais.

### 2.1 CARREIRAS

Esta seção detalhará os estudos clássico e contemporâneo sobre o termo “carreira”, bem como a organização e o funcionamento das carreiras no serviço público federal do Brasil. Segundo Chanlat (1995), o termo “carreira” passou a ser utilizado com a conotação ligada ao desenvolvimento de profissões apenas no século XIX, e é, nesse sentido, que este estudo tratará sobre o assunto.

O aparecimento e a evolução do termo aconteceram junto com a história da industrialização, que teve seu marco com o fim da Segunda Guerra Mundial. Nas três décadas que sucederam o pós-guerra, o mundo sofreu grande influência do processo de industrialização, com base na administração científica e funcional de Taylor e Fayol, respectivamente, iniciando-se, assim, os primeiros conceitos sobre carreira, que, naquele momento, era uma responsabilidade quase que exclusiva das Organizações (FLEURY, 2002).

### 2.1.1 Carreiras Organizacionais

O conceito de carreira foi trabalhado de forma Organizacional, desde o término da Segunda Guerra Mundial até o fim da década de 80. Nesse período, o cenário econômico era estável e a oferta de emprego era alta. O desemprego era pequeno e as carreiras eram estáveis e lineares, momento no qual o trabalhador passava, quase que exclusivamente, sua vida funcional dentro da mesma Organização (CHANLAT, 1996).

A administração das carreiras por parte das Organizações teve início devido à necessidade de mão de obra qualificada para compor as faixas superiores da pirâmide Institucional, garantindo, assim, a qualificação dos funcionários que ocupariam os cargos hierarquicamente superiores e de maior complexidade (SEKIOU *et al.*, 1993). Nessa situação, a empresa era total responsável por oferecer as condições necessárias ao desenvolvimento das carreiras de seu pessoal, causando, assim, o próprio desenvolvimento Organizacional (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989).

Segundo Hall (1976), o foco das carreiras tradicionais era nos fatores externos como o salário, o nível hierárquico e o *status*, então, a Organização se valia desses fatores como prêmio para a progressão na carreira dos trabalhadores. Ainda, conforme os apontamentos de Hall (1996), o planejamento de recursos humanos por parte das empresas focava o estudo das carreiras através de planos de sucessão, de avaliação para ocupar postos de gerente e a própria formação de gerentes.

Na gestão das carreiras Organizacionais, o desenvolvimento profissional dos trabalhadores é ditado segundo os desejos e as necessidades das Empresas, o que ocasiona a troca de conhecimento e de informação por parte dos trabalhadores apenas no ambiente interno da Organização (PEIPERL; ARTHUR, 2000).

Porém, nem tudo caminhava em plena conformidade nessa época, e existiam, sim, desafios a serem superados pelas Organizações em virtude de realizar uma boa gestão de carreiras. Conforme salienta Dutra (1996), as empresas encontravam dificuldades em conciliar os interesses individuais e organizacionais, para que as ofertas de desenvolvimento de carreira agregassem os dois lados, além do mais, o ambiente econômico começou a mudar, fazendo com que as Organizações tivessem

cada vez mais dificuldades em manter os seus quadros de cargos e de empregos, para continuar o desenvolvimento dos funcionários em suas carreiras.

### **2.1.2 Carreira Proteana**

O cenário mundial, que acompanhou o desenvolvimento das carreiras Organizacionais, começou a mudar entre o fim da década de 80 e início dos anos 90, principalmente nos campos econômico, social e tecnológico. Conforme relatam Neves, Trevisan e João (2013) em ordem de se adaptarem ao novo cenário global, as Organizações tiveram que reinventar seus papéis e a maneira de conduzir seus trabalhos, através de estratégias de inovação, de flexibilidade, de reengenharia e *dedownsizing*, o que ocasionou uma grande mudança nas relações do trabalho, incluindo, aqui, o gerenciamento das carreiras.

Contudo, tamanha mudança ocorreu, também, no campo do indivíduo. De acordo com Dutra *et al.* (2009), o homem enquanto pessoa, e trabalhador, também passou a considerar primeiramente as suas necessidades e, apenas depois, as necessidades da empresa onde trabalham. O novo trabalhador não acredita que precise ficar a vida toda em uma única Organização, nem que tenha que sacrificar o tempo com a família e de descanso em atenção ao tempo de trabalho. Ele também acredita que o sucesso profissional não está vinculado exclusivamente com o retorno financeiro (HALL; MOSS, 1998).

Com essa nova configuração mundial, que engloba tanto o mundo corporativo quanto os indivíduos, nasce uma nova proposta para a gestão de carreiras, que embora tenha tido o início de seu estudo e análise, em meados dos anos 70 pelo professor estado-unidense Douglas T Hall, de fato, a carreira proteana só foi impulsionada e vivenciada com maior força nos anos 90 (HALL; LAS HERAS, 2010).

As duas principais características da carreira proteana são a responsabilidade e a flexibilidade do indivíduo com relação ao desenvolvimento de sua carreira, deixando como coadjuvante a participação da Organização (HALL, 1998). Nessa nova proposta de gestão de carreiras é considerado, ainda de acordo com Hall (1976), que os indivíduos são os responsáveis por suprir suas próprias necessidades, as quais se modificam com o passar do tempo. Para atingir o objetivo

de satisfazer suas necessidades, o trabalhador moldará sua carreira para atender àquela determinada demanda daquele determinado momento.

Para melhor entender e gerir sua carreira, Martins (2010) explica que o indivíduo precisa se conhecer e identificar os seus objetivos de vida, seus valores e prioridades, com isso poderá estabelecer um planejamento profissional e moldar sua carreira ao plano. O autor defende que para alcançar o sucesso, o trabalhador deve conseguir compatibilizar esses fatores internos, descritos acima, com os externos (apresentado pelo ambiente) como: mercado de trabalho e economia. Além disso, o indivíduo deve ser flexível com relação às mudanças internas e externas, sempre buscando moldar sua carreira aos novos cenários.

Assim como a carreira proteana traz um novo papel para o indivíduo trabalhador, ela também posiciona as Organizações de uma nova maneira. Essas passam a oferecer, prioritariamente, formas de aprendizado contínuo em detrimento ao relacionamento de longo prazo, ambiente para um alto desempenho e autorrealização no lugar de recompensas financeiras, alcançando assim a mútua satisfação (HALL, 1998).

Na continuidade de seus estudos, em tempos recentes, Hall (2002) aponta que, atualmente, a carreira proteana atende melhor às necessidades do mercado, já que essa passa a exigir alterações nos relacionamentos entre empregador e empregado, ressaltando assim o relacionamento em curto prazo, como os contratos profissionais, na forma de pessoa jurídica, empresas de consultoria, trabalhos temporários, entre outros.

Resumidamente, Mirvis e Hall (1994) apontam que o objetivo central da carreira proteana é atingir o sucesso pelo indivíduo. Porém, diferente do que era proposto, na gestão das carreiras organizacionais, na qual o objetivo era a conquista de salários altos, *status* e cargos, na proteana, os trabalhadores almejam o sucesso dos objetivos pessoais, como disponibilidade para a família seja por meio de jornadas reduzidas seja por *home office*, autorrealização por meio da real participação, no trabalho, entre outros exemplos.

### 2.1.3 Carreiras sem Fronteiras

Assim como a carreira proteana apresentada há pouco, devido ao mesmo cenário mundial tumultuado apresentado a partir de meados da década de 80, surge mais uma nova proposta, a chamada carreira sem fronteiras proposta por Michael B Arthur em meados da década de 90 (INKSON, 2006).

Conforme explica Saxenian (1996, p.36), o início da carreira sem fronteiras teve origem através das chamadas Organizações sem fronteiras, que levavam esse nome por estarem inseridas num ambiente extremamente competitivo, com alta rotatividade, constantes adaptações e reestruturações conforme demanda do mercado, que atuava em modelo aberto, diminuindo, cada vez mais, as fronteiras e as barreiras das Organizações tradicionais. Assim como as Organizações, as carreiras também perderam suas fronteiras, ou pelo menos as diminuíram.

Em estudo mais atual, Moreira (2015, p. 27) fez um resumo sobre o cerne da carreira sem fronteiras:

A visão da carreira sem fronteira traz uma mudança importante nos papéis tradicionais da organização e do indivíduo em relação às carreiras. Enquanto no modelo tradicional de carreira, a organização era a responsável pelo desenvolvimento dos profissionais - os quais apenas entravam no começo das carreiras organizacionais e seguiam por um trilho já pré-definido até sua aposentadoria – agora o profissional é que terá a responsabilidade de desenhar sua própria carreira.

Com essa nova proposta de gestão de carreiras, é necessário atentar-se para o fato de que existem diversos tipos de fronteiras, por isso Mirvis e Hall (1994) relatam que com esse novo cenário, o profissional terá maior flexibilidade para transcender as fronteiras internas da atual Instituição através de promoções verticais ou horizontais (troca de cargos), o indivíduo também terá maior fluidez para migrar de uma Organização para outra, ou até mesmo de uma profissão para outra.

Além das fronteiras físicas, existem também as fronteiras psicológicas. De acordo com Sullivan e Artur (2006), a mobilidade física pode ser visualizada por meio da troca de empregos ou cargos, transições entre Organizações, tipos de indústrias e localizações geográficas. Já as fronteiras psicológicas são consideradas os movimentos que o indivíduo deve fazer para ultrapassar as barreiras físicas.

Briscoe e Hall (2006) classificam a mobilidade psicológica em duas vertentes: a – mentalidade sem fronteira que remete à preferência do profissional trabalhar

com pessoas de fora da Organização atual; b – preferência de mobilidade, na qual o trabalhador prioriza trabalhar com diferentes empregadores.

O sucesso, na carreira sem fronteiras, pode ser medido por indicadores objetivos e subjetivos. Conforme estudo atual de Guan *et al.* (2018), a carreira sem fronteiras pode ter efeitos positivos e negativos, na carreira do indivíduo, e os autores classificaram cinco indicadores que podem auxiliar a medir o sucesso na carreira: 1 – ganhos, 2 -*status*, promoção e sucesso de reemprego, 3 – satisfação, 4 -saúde, bem estar e equilíbrio entre trabalho e vida, e 5- desenvolvimento de habilidades e de empregabilidade percebida.

#### **2.1.4 Etapas das carreiras**

Assim como o homem e as Organizações, a carreira também possui as etapas de seu desenvolvimento. Dessa forma, o estágio inicial acontece por meio da busca por uma carreira e do ingresso, no mercado de trabalho. O estágio intermediário é o momento em que acontece a construção e o desenvolvimento da carreira, gerando certa estabilidade, e o último estágio pode ser encarado como término da carreira ou a oportunidade de traçar uma nova trilha para a carreira. Ao optar por encarar o estágio final como uma oportunidade, a aposentadoria é apenas um mecanismo legal para receber as contribuições previdenciárias recolhidas durante os anos de trabalho (SAVIOLI, 1991).

A literatura traz autores que descrevem os estágios, etapas e o ciclo das carreiras. Schein (1996) relata que a carreira é composta por dez fases, com o início, ainda na infância, e término com a aposentadoria, porém o autor ressalta que essas fases não guardam relação com a idade do indivíduo, pois a carreira de cada um tem início, tipos de desenvolvimento e fim em diferentes momentos e idades. Assim como uma pessoa pode iniciar a vida profissional aos 18 anos, outra pode ingressar, no mercado de trabalho, aos 30, e ainda assim esse último percorrer os estágios da carreira numa maior velocidade que o primeiro.

(continua)

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento da carreira profissional

Fase	Nome	Conceito
1	Crescimento, fantasia, exploração.	Associada à infância e pré-adolescência, momento em que o indivíduo se prepara para o início do processo educacional, seja qual for a profissão escolhida no futuro.
2	Educação, treinamento.	Esse processo depende muito da profissão escolhida. Dependendo da complexidade pode demorar meses ou até décadas de educação e de treinamento. Existem muitas opções dentro desse tema na medida em que as metas profissionais vão se tornando mais claras.
3	Ingresso no mundo profissional.	É um tempo de adaptação, quando os profissionais se deparam com a realidade do mundo do trabalho, adquirindo um maior autoconhecimento.
4	Treinamento básico, socialização.	Momento em que a Organização começa a fazer exigências para o trabalhador, então o profissional se depara com o momento de fazer escolhas concretas, inclusive a de continuar ou não na profissão ou Organização, tudo isso dependendo de como está o seu processo de socialização.
5	Admissão como membro.	Momento em que surge uma autoimagem mais significativa do indivíduo como profissional e/ou membro da Organização. Fase em que o indivíduo conhece melhor sobre seus pontos fortes, fracos e aptidões.

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento da carreira profissional

(conclusão)

6	Estabilização no emprego, permanência como membro.	Nos primeiros 05 ou 10 anos de uma carreira, a Organização consegue identificar se o trabalhador terá futuro em longo prazo junto à entidade.
7	Crise no meio da carreira, reavaliação.	É uma fase de reavaliação que pode ser traumática, mas a maioria dos trabalhadores acham normal e tranquila que frequentemente resulta numa redescoberta de objetivos.
8	Avanço, recomeço ou estabilização.	O resultado da fase anterior leva a decisão sobre continuar ou não na profissão. Isso pode significar o avanço de mais alguns degraus na carreira atual, para outros redirecionarem-se para uma nova profissão ou atividade, e ainda outros buscam a conciliação dos objetivos profissionais com os pessoais.
9	Desligamento.	Fase marcada pela desaceleração das atividades, envolvendo-se cada vez menos com o trabalho e início do pensamento sobre aposentadoria.
10	Aposentadoria.	Essa fase pode ser utilizada para programar uma nova profissão ou optar pela saída permanente do mercado de trabalho.

Fonte: Schein (1996, p. 21-24)

O Quadro 1 acima demonstra o ciclo de vida da carreira voltada para a iniciativa privada, tendo em vista que a esfera pública possui suas particularidades, inclusive com relação ao desenvolvimento de carreiras.

De acordo com Schuster e Dias (2012), a grande diferença do plano de carreiras entre as esferas é que diferente da privada, o plano de carreira pública pode ser visualizado de forma linear, pois não existe mudança de cargo, o desenvolvimento é feito por progressão através do alcance de classes e padrões que compõe o mesmo cargo instituído pelo servidor.

O servidor público só deixa o cargo por motivo de aposentadoria ou exoneração, ou caso deseje uma alteração de cargo faz-se necessário o ingresso no novo cargo via concurso público (BRASIL, 1988).

As particularidades da gestão e desenvolvimento da carreira no serviço público federal são apontadas em detalhe no item 2.1.5 a seguir.

## **2.1.5 Gestão de Carreiras na Administração Pública Federal**

### 2.1.5.1 Organização da Administração Pública Federal

A organização político-administrativa do Brasil é dividida entre: União, Estados, Distrito Federal e os Municípios. A Constituição de 1988 elenca todas as competências, exclusivas e concorrentes, dos entes bem como o funcionamento e a organização básica de todos eles.

Essa descentralização política, em que convivem, no mesmo território, diferentes entidades políticas autônomas, é a característica central de um Estado Federativo. Isso demonstra que não existe subordinação entre os entes federados, ao contrário disso, eles possuem autonomia política, financeira e administrativa, fazendo com que existam Administrações Públicas autônomas em todas as esferas federativas (ALEXANDRINO; PAULO, 2009).

Internamente, o Estado Brasileiro possui uma divisão estrutural, também colocada pela Constituição Federal de 1988 “São poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”. A Constituição também elenca as responsabilidades e as competências de cada um dos Poderes.

Conforme explica Meirelles (1998), o Poder Legislativo tem como função principal a elaboração e aprovação das leis, o Poder Executivo tem como principal função a conversão da lei em ato, praticando, assim, a administração do Estado, enquanto o Poder Judiciário tem função jurisdicional, ou seja, garante a resolução de conflitos da sociedade mediante julgamento, sempre baseado nas leis.

De acordo com o Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017), no ano de 2015, o Brasil contava com 1.216.769 servidores públicos federais, sendo

que 88,80% desse pessoal estava em exercício, no Poder Executivo, o Legislativo contava com 2,04% e o Judiciário com 9,16%.

Ainda conforme o mesmo documento do MPOG (2017), o total de aposentados, naquele mesmo ano, era de 572.286, quando o Poder Executivo também concentrava a maior parte de inativos com 95,09%. O Poder Legislativo contava com aproximadamente 1,34% dos inativos e o Judiciário com 3,57%. Nota-se que a maior parte dos servidores públicos federais, tanto os ativos quanto os inativos, estão concentrados no Poder Executivo, já que a ele cabe a administração geral do Estado.

#### 2.1.5.2 Organização e Funcionamento das carreiras no Poder Executivo Federal.

Devido à maior concentração de servidores, no poder Executivo, este estudo detalhará os cargos e as carreiras desse poder, bem como sua organização e funcionamento. Apesar de cada carreira do Poder Executivo Federal ser criada e regida por legislação própria, é possível organizar, nessa seção, os aspectos comuns às carreiras como seu ingresso, seu funcionamento e sua organização, utilizando o Regimento Jurídico Único – RJU que rege todos os funcionários federais do Executivo (BRASIL, 1990).

O ingresso em qualquer carreira do Executivo dar-se-á mediante concurso público de provas ou provas e títulos, conforme o instrumento publicado para convocação dos candidatos (edital), excetuando-se os cargos em comissão que são de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Vale ressaltar que, via de regra, o ingresso na carreira do Poder Executivo Federal acontece no primeiro nível da carreira, ainda que o concursado possua experiência anterior, mesmo que dentro do Executivo (MOREIRA, 2015). Então, se o servidor que trabalha há 20 anos, no INSS, e resolve prestar um concurso para a Receita Federal, normalmente, o ingresso será feito no primeiro nível da carreira, a não ser que o Edital do concurso preveja situação diversa dessa.

O desenvolvimento das carreiras públicas federais acontece mediante progressão funcional, em que o servidor é avaliado pelo superior imediato e a depender da nota progride de um padrão para o outro dentro da mesma classe, ou

do último padrão da classe atual para o primeiro padrão da classe imediatamente superior (BRASIL, 1993).

Essas avaliações acontecem periodicamente, no mínimo de doze em doze meses, até que o servidor alcance o último padrão da última classe da carreira. Utilizando o exemplo da carreira de ciência e tecnologia, tem-se uma média de 15 anos de progressão, na carreira de nível médio, e de 17 anos nos cargos de nível superior (BRASIL, 1993).

Quadro 2 - Exemplo dos tipos de progressão

Cargo	Classe	Padrão
Tecnologista	Sênior	III
	Sênior	II
	Sênior	I
Tecnologista	Pleno 3	III
	Pleno 3	II
	Pleno 3	I
Tecnologista	Pleno 2	III
	Pleno 2	II
	Pleno 2	I
Tecnologista	Pleno 1	III
	Pleno 1	II
	Pleno 1	I
Tecnologista	Júnior	III
	Júnior	II
	Júnior	I

Fonte: Lei nº 8691/1993. Elaborado e Adaptado pela autora.

Ainda de acordo com Brasil (1993), qualquer progressão, na carreira, será avaliada caso a caso por comissão, criada para esse fim específico, em cada Órgão ou entidade em que os servidores estão lotados.

### 2.1.5.3 Carreira de Ciência e Tecnologia

Na Instituição onde ocorreu a pesquisa, a maioria de sua força de trabalho é composta por servidores públicos federais que pertencem à carreira de Ciência e Tecnologia (C&T). Essa foi criada e estruturada por meio da Lei nº 8.691 de 28 de julho de 1993, abrangendo a Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

O Plano de Carreiras de C&T é composto por:

1. Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia;
2. Carreira de Desenvolvimento Tecnológico; e
3. Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia.

(continua)

Quadro 3 - Cargos da Carreira Pública Federal de Ciência Tecnologia

Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia Profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa científica e tecnológica		
Cargos	Classes	Requisitos para ingresso e progressão
Pesquisador	Pesquisador Titular	a) ter realizado pesquisas durante, pelo menos, seis anos, após a obtenção do título de Doutor; e b) ter reconhecida liderança em sua área de pesquisa, consubstanciada por publicações relevantes de circulação internacional e pela coordenação de projetos ou grupos de pesquisa e pela contribuição na formação de novos pesquisadores;
	Pesquisador Associado	a) ter realizado pesquisa durante, pelo menos, três anos, após a obtenção do título de Doutor; e b) ter realizado pesquisa de forma independente em sua área de atuação, demonstrada por publicações relevantes de circulação internacional, e considerando-se também sua contribuição na formação de novos pesquisadores;
	Pesquisador Adjunto	a) ter o título de Doutor; e b) ter realizado pesquisa relevante em sua área de atuação;
	Assistente de Pesquisa	a) ter o grau de Mestre; e b) ter qualificação específica para a classe.

Quadro 3 - Cargos da Carreira Pública Federal de Ciência Tecnologia

(continuação)

Carreira de Desenvolvimento Tecnológico		
Profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico		
Cargos	Classes	Requisitos para ingresso e progressão
		Além do ensino superior completo
Tecnologista	Tecnologista Sênior	<p>a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado, durante, pelo menos seis anos após a obtenção de tal título, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ou ter realizado, após a obtenção do grau de Mestre, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico durante, pelo menos, onze anos, que lhe atribua habilitação correspondente, ou ter realizado, durante pelo menos quatorze anos, atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que lhe atribuam habilitação correspondente;</p> <p>e</p> <p>b) ter reconhecida liderança em sua área de atuação, aferida por uma relevante e continuada contribuição, consubstanciada por coordenação de projetos ou de grupos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, contribuindo com resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por periódicos de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos, e outros meios aprovados pelo Conselho.</p>
	Tecnologista Pleno 3	<p>a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado, durante, pelo menos, três anos após a obtenção de tal título, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ou ter realizado, após a obtenção do grau de Mestre, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico durante, pelo menos, oito anos, que lhe atribua habilitação correspondente, ou ter realizado durante, pelo menos, onze anos atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, que lhe atribua habilitação correspondente;</p> <p>e</p> <p>b) demonstrar capacidade de realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico relevantes de forma independente, contribuindo com resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por publicações de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos, e outros meios aprovados pelo Conselho.</p>

Quadro 3 - Cargos da Carreira Pública Federal de Ciência Tecnologia

(continuação)

Tecnologista	Tecnologista Pleno 2	a) ter o título de Doutor ou ter realizado, após a obtenção do grau de Mestre, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico durante, pelo menos, cinco anos, que lhe atribua habilitação correspondente, ou ter realizado, durante pelo menos oito anos, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que lhe atribua habilitação correspondente; e b) demonstrar capacidade de participar em projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico relevantes na sua área de atuação, contribuindo com resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por publicações de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos, e outros meios aprovados pelo Conselho
	Tecnologista Pleno 1	a) ter o grau de Mestre ou ter realizado, durante, pelo menos, três anos, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, que lhe atribua habilitação correspondente; e b) ter participado de projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
	Tecnologista Júnior	ter qualificação específica para a classe.
<b>Cargos</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		<b>Além do ensino médio completo</b>
Técnico	Técnico 3	ter, pelo menos, doze anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Técnico 2	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Técnico 1	ter um ano, no mínimo, de participação em projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico ou habilitação inerente à classe.
<b>Cargos</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		<b>Além do ensino fundamental completo</b>
Auxiliar Técnico	Auxiliar-Técnico 2	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Auxiliar-Técnico 1	ter conhecimentos específicos inerentes à classe.

Quadro 3 - Cargos da Carreira Pública Federal de Ciência Tecnologia

(continuação)

Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em C&T		
Profissionais habilitados a exercer atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de C&T		
Cargos	Classes	Requisitos para ingresso e progressão
		Além do ensino superior completo
Analista em C&T	Analista Sênior	a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado durante pelo menos seis anos, após a obtenção de tal título, atividades de gestão, planejamento e infraestrutura em Ciência e Tecnologia, ou ter realizado, após obtenção do grau de Mestre, atividades de gestão, planejamento ou infraestrutura em Ciência e Tecnologia durante, pelo menos, onze anos, que lhe atribuem habilitação correspondente, ou ter realizado, durante pelo menos quatorze anos, atividades de gestão, planejamento e infraestrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuem habilitação correspondente; b) ter reconhecida liderança em sua área de atuação, aferida por uma relevante contribuição e consubstanciada por orientação de equipes interdisciplinares ou de profissionais especializados, treinamentos ofertados, coordenação de planos, programas, projetos e trabalhos publicados e outros meios aprovados pelo Conselho.
	Analista Pleno 3	a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado durante, pelo menos, três anos, após a obtenção de tal título, atividades de gestão, planejamento ou infraestrutura em Ciência e Tecnologia, ou ter realizado após a obtenção do grau de Mestre, atividades de gestão, planejamento ou infraestrutura, durante, pelo menos, oito anos, que lhe atribuem habilitação correspondente, ou ter realizado, durante, pelo menos onze anos, atividades de gestão, planejamento e infraestrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuem habilitação correspondente; b) ter realizado, de forma independente, trabalhos interdisciplinares ou sistemas de suporte relevantes para o apoio científico e tecnológico, consubstanciados por desenvolvimento de sistemas de infraestrutura, elaboração ou coordenação de planos, programas, projetos, estudos específicos de divulgação nacional e outros meios aprovados pelo Conselho.

Quadro 3 - Cargos da Carreira Pública Federal de Ciência Tecnologia

(conclusão)

Analista em C&T	Analista Pleno 2	a) ter o título de Doutor ou ter exercido, durante, pelo menos, cinco anos, após a obtenção do grau de Mestre, atividades de gestão, planejamento ou infraestrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuam habilitação correspondente ou ainda ter realizado, durante, pelo menos, oito anos, atividades de gestão, planejamento e infraestrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuam habilitação correspondente; b) ter realizado, sob supervisão, trabalhos interdisciplinares, ou sistemas de suporte relevantes para o apoio científico e tecnológico consubstanciados por elaboração ou gerenciamento de planos, programas, projetos e estudos específicos com divulgação interinstitucional, e outros meios aprovados pelo Conselho.
	Analista Pleno 1	a) ter grau de Mestre ou ter realizado, durante, pelo menos, três anos, atividade de gestão, planejamento ou infraestrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribua habilitação correspondente; e b) ter participado de trabalhos interdisciplinares ou da elaboração de sistemas de suporte, de relatórios técnicos e de projetos correlacionados com a área de Ciência e Tecnologia.
	Analista Júnior	ter qualificações específicas para a classe
<b>Cargos</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		<b>Além do ensino médio completo</b>
Assistente em C&T	Assistente 3	Ter, pelo menos, doze anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Assistente 2	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Assistente 1	ter um ano, no mínimo, de experiência na execução de tarefas inerentes à classe.
<b>Cargos</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		<b>Além do ensino fundamental completo</b>
Auxiliar em C&T	Auxiliar 2	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas específicas inerentes à classe;
	Auxiliar 1	ter conhecimentos específicos inerentes à classe.

Fonte: Lei nº 8.691/1993. Elaborado e Adaptado pela autora.

## 2.2 APOSENTADORIA

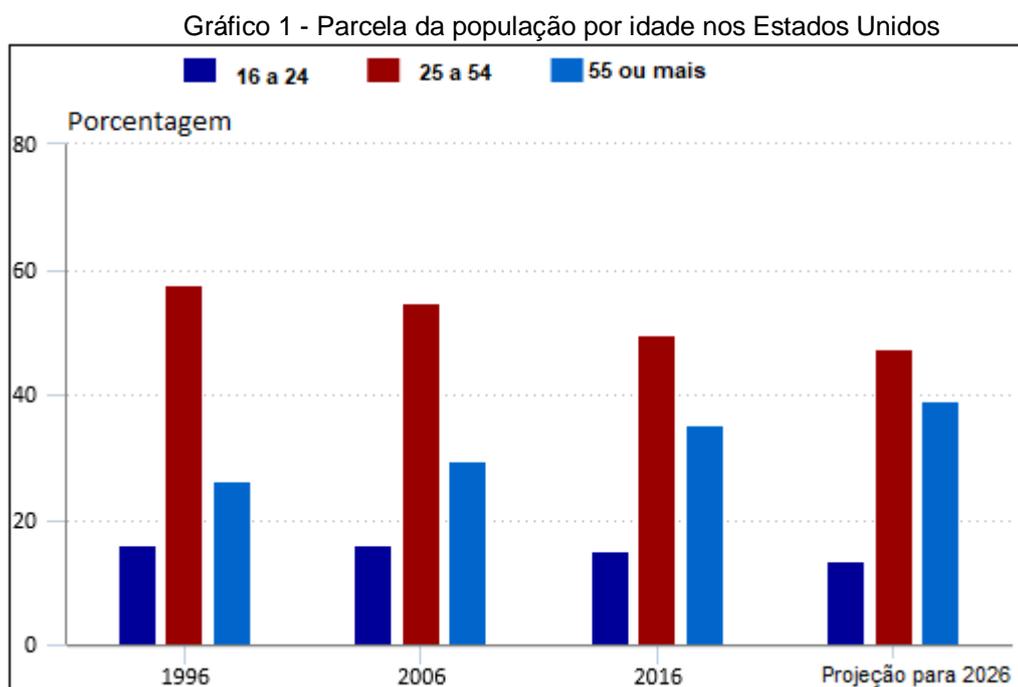
Por se tratar de um assunto muito amplo, esse tema será abordado separadamente em quatro subtítulos: Envelhecimento Populacional (ageísmo), Conceitualizações do tema aposentadoria, programas de preparação para aposentadoria e trajetória de alterações legislativas do benefício no Brasil.

### 2.2.1 Envelhecimento Populacional

A aposentadoria está intimamente ligada à velhice, ainda que nem todo aposentado esteja compreendido na faixa etária de idoso. Conforme relata Debert (2006), a administração da velhice, durante muito tempo, recaía exclusivamente sobre a responsabilidade da família da pessoa senil, na qual apenas características negativas como: dependência, fragilidade, decadência eram associadas à figura do idoso.

Apesar de ser um tema muito discutido, na atualidade, a aposentadoria é um fenômeno recente, inventado, no fim do século XIX, porém apenas, no século XX, é que alcançou uma maior maturidade através das legislações sobre o assunto, que abordam cálculos, idade, participação dos governos, trabalhadores e empresas (SANTOS, 1990).

Lacey *et al.* (2017) apontam, em seu estudo, o envelhecimento da população norte americana e conseqüentemente o envelhecimento da força de trabalho. Conforme mostrado, no gráfico 1, a população acima dos 55 anos está crescendo enquanto as populações de jovens (16 a 24 anos) e a de adultos (25 a 54 anos) estão em declínio, demonstrando, então, o aumento na expectativa de vida e a diminuição na taxa de natalidade da população estadunidense.

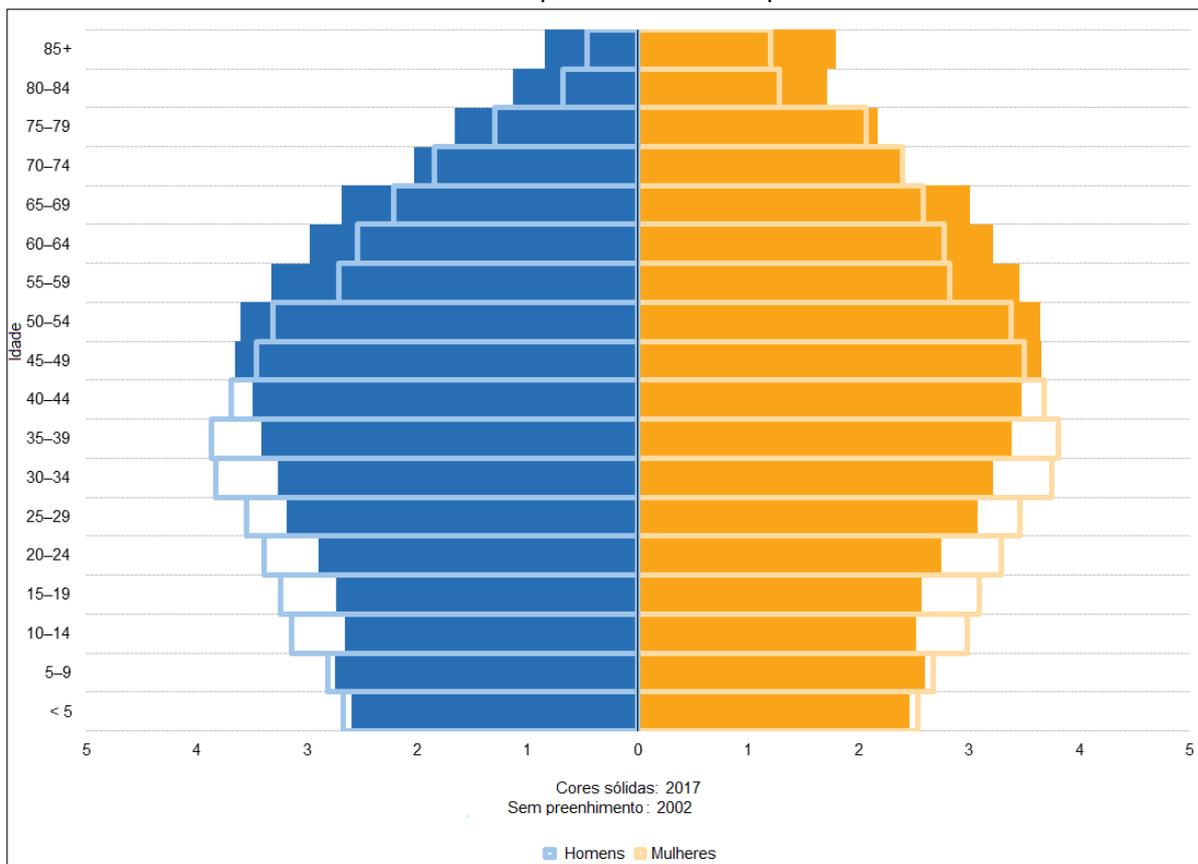


Fonte: U.S. Bureau of Labor Statistics adaptado por Lacey *et al* 2017 (tradução nossa)

É possível constatar, ainda, que a participação da população idosa, no mercado de trabalho americano, está aumentando. Ainda de acordo com Lacey *et al.* (2017) em 1996, a participação da população com 55 anos ou mais, no mercado de trabalho, era de 30,3% e, em 2006, subiu para 30,8%, chegando aos 40% em 2016. Isso demonstra a importância econômica, tanto no papel de trabalhador quanto no de consumidor, da população idosa.

Corroborando com os dados apresentados, a população Europeia possui o mesmo comportamento relacionado ao envelhecimento da população, conforme demonstrado no gráfico 2:

Gráfico 2 - União Europeia – Pirâmide Populacional 2002 e 2017



Fonte: Eurostat – Statistics Explained (tradução nossa)

No gráfico 2, é possível visualizar através da cor sólida o comportamento em porcentagem da população, no ano de 2017, e, nas barras contornadas, encontra-se a disposição populacional do ano de 2002. É perceptível o aumento da porcentagem de idosos em todas as faixas etárias, bem como a diminuição da população mais jovem, comprovando que a União Europeia também possui um aumento na expectativa de vida e na diminuição na taxa de natalidade (EUROSTAT, 2018).

O Brasil acompanha a tendência mundial no tocante ao envelhecimento populacional. De acordo com o PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, estudo publicado pelo IBGE (2016) a população nacional de idosos demonstra um constante aumento, já que, em 2004, correspondia a 9,7% da população brasileira e, em 2015, representava 14,3%. O gráfico 3 demonstra a curva de evolução da expectativa de vida do brasileiro.

Gráfico 3 - Evolução da expectativa de vida no Brasil



Fonte: IBGE (2018) – Diretoria de Pesquisas – DPE.

Comportamento contrário é evidenciado pela população mais jovem, em que todas as faixas etárias apresentam uma diminuição na participação populacional, como exemplo o grupo de idade de 0 a 4 anos que, em 2004, contava com 8,2% da população e, em 2015, correspondia a 6,3%.

Tabela 1 - Distribuição percentual da população brasileira por grupo de idade

Grupos de idade	Distribuição percentual da população residente (%)										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2011	2012	2013	2014	2015
0 a 4 anos	8,2	8,0	7,6	7,3	7,2	7,0	6,8	6,7	6,6	6,6	6,3
5 a 9 anos	9,5	9,2	8,9	8,8	8,3	8,1	7,6	7,6	7,5	7,2	7,0
10 a 14 anos	9,4	9,3	9,5	9,4	9,2	9,1	8,8	8,5	8,2	7,9	7,7
15 a 19 anos	9,8	9,6	9,3	9,1	8,9	8,8	8,7	8,7	8,7	8,6	8,5
20 a 24 anos	9,4	9,4	9,2	8,9	8,7	8,6	8,2	8,0	7,9	7,7	7,6
25 a 39 anos	22,9	23,0	23,2	23,4	23,3	23,6	23,8	23,6	23,5	23,3	23,1
40 a 59 anos	21,1	21,5	22,1	22,6	23,2	23,4	24,0	24,2	24,6	25,0	25,4
60 anos ou mais	9,7	9,9	10,2	10,5	11,1	11,3	12,1	12,6	13,0	13,7	14,3

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento PNAD 2004/2015.

Ainda de acordo com os estudos do IBGE (2016), estima-se que, em 2030, a população idosa, no Brasil, com 60 anos ou mais será maior do que a população de crianças, que ocupam a faixa etária dos 0 a 14 anos.

### **2.2.2 Aposentadoria e seus diversos conceitos**

Conforme apontado por Zanelli, Silva e Soares (2010), a aposentadoria é percebida de formas diferentes pelos aposentados, pois ela refletirá toda a experiência acumulada pelo trabalhador, tanto no viés profissional quanto nos demais aspectos vivenciados pelos indivíduos.

De acordo com Santos (1990), a aposentadoria é um fenômeno recente que surgiu junto com a sociedade industrial como um dos direitos adquiridos pelos trabalhadores. A autora ainda aponta que por ser um assunto muito amplo é estudada a partir de diversas abordagens como exemplo o aspecto legal, abrangendo as formas de concessão do benefício, o aspecto médico que trata da saúde, na terceira idade, e ainda sob o ponto de vista social, psicológico entre outros.

A seguir, serão abordados alguns significados da aposentadoria, todos explicados por algumas teorias da psicologia.

#### **2.2.2.1 Aposentadoria como um processo decisório**

Alguns autores abordam a aposentadoria como uma decisão que é tomada pelo trabalhador quando ele decide reduzir ou até mesmo excluir as suas responsabilidades profissionais e, em contrapartida, aumentar as atividades de algum ou mais setores de sua vida, como o convívio familiar ou com amigos, autocuidado, religiosidade, trabalho voluntário entre outras (WANG; SHULTZ, 2010).

De acordo com Wang e Shi (2014), a abordagem da aposentadoria como um processo decisório presume que o trabalhador analisa todo o ambiente de trabalho e profissional no qual ele está inserido, e, também, o ambiente externo a esse contexto. Assim, ele consegue elaborar os prós e os contras de cada situação e ponderá-los de acordo com as suas expectativas, construindo, assim, o processo decisório.

Shultz *et al.*(1998) exemplificam alguns fatores que podem influenciar a aposentadoria do trabalhador, como um ente familiar com necessidade de maior atenção ou cuidado, problemas de saúde do próprio trabalhador, desejo de ter mais tempo livre, entre outros.

Algumas teorias da psicologia são utilizadas pelos pesquisadores para estudar a aposentadoria por esse ponto de vista, como por exemplo, a teoria do comportamento planejado que possui a premissa de que o indivíduo toma decisões de modo exclusivamente racional, verificando todas as informações disponíveis que possam afetar a decisão e sempre projetando os cenários futuros antes de realmente decidir-se por que caminho seguir (AJZEN, 1991).

Zhan *et al.* (2013) analisam o fenômeno da aposentadoria à luz da teoria do comportamento planejado e aponta a importância da análise dos cenários de solicitar aposentadoria ou continuar trabalhando antes de realmente tomar a decisão final.

A teoria da expectativa de Vroom, que é classificada pela literatura como uma das teorias de processo de motivação, também já foi utilizada para analisar as decisões sobre aposentadoria dos trabalhadores. De acordo com Vroom (1964), o indivíduo se mantém num processo de motivação enquanto ele consegue visualizar que despendendo certo esforço, ele chegará ao seu objetivo ou atingirá alguma meta, e o nível de motivação variará de acordo com a importância dada ao objetivo ou meta. Nessa linha, o estudo de Wang e Shi (2014) apontou que quando os trabalhadores não enxergam alto desempenho em seus trabalhos realizados, ou ainda, não são premiados ou reconhecidos pelo desenvolvimento de suas atividades laborais, estes estarão mais propensos a se aposentarem.

#### 2.2.2.2 Aposentadoria como um processo de ajuste

Nessa perspectiva, a aposentadoria é abordada como um todo, desde o processo de transição do trabalho para a aposentadoria, ou seja, da atividade para a inatividade até a trajetória pós-aposentadoria, englobando os efeitos do pós-carreira de forma geral na vida do aposentado (WANG, 2007). Ainda de acordo com o mesmo autor, a aposentadoria quando é considerada como um processo de ajuste consegue demonstrar o comportamento do indivíduo, nesse período, de uma forma

mais duradoura, pois retrata de uma maneira mais realista a fase de transição e de adaptação a essa nova fase.

A teoria do curso de vida é um dos embasamentos utilizados na condução de pesquisas e estudos da aposentadoria como um processo de ajuste. De acordo com Super (1990), um dos defensores dessa teoria, os estágios mais tardios da vida do indivíduo são marcados por movimentos gradativos em direção ao desempenho de atividades e papéis de menor responsabilidade, como exemplo as atividades de lazer e a representação de papéis como aposentados.

Ainda na teoria do curso de vida, Elder (1995) aponta que os conceitos de transições (que são as mudanças de *status*, no decorrer do tempo, exemplo: passagem de trabalhador para aposentado) e trajetórias (que é o desenvolvimento num estágio estável da vida, como exemplo o desenvolvimento individual durante a aposentadoria) são os mais importantes na estrutura do curso de vida. Por isso, para um estudo mais aprofundado sobre o pós-carreira deve-se contemplar a transição para a aposentadoria e a trajetória deste período (BEEHR; ADAMS, 2003).

As esferas da vida são interdependentes e por isso as experiências de um determinado estágio da vida influenciam e sofrem influência de outras experiências vivenciadas em outros estágios da vida, como exemplo: as experiências vivenciadas no estágio da pós aposentadoria influenciam e são influenciadas pelo estágio da vida matrimonial do mesmo indivíduo (WANG, 2007).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as esferas da vida não vinculadas ao trabalho são muito importantes para os processos de transição para a aposentadoria porque mostram ao indivíduo alternativas e oportunidades de comprometimento para o aposentado.

George (1993) comenta que outro fator importante para entender o processo de ajuste é o tempo. Ele diz que os aposentados possuem a tendência de transitarem de maneira infeliz do estágio ativo para o inativo quando o tempo de aposentadoria não está dentro dos padrões, ou seja, se o trabalhador se aposenta muito mais cedo ou muito mais tarde do que os tempos previstos na legislação local.

Outra teoria que corrobora com a aposentadoria vista como processo de ajuste é a teoria da continuidade, que, de acordo com Atchley (1999), consiste em padrões que perduram no tempo e que proporcionam mudanças sem grandes rupturas com o cenário antigo.

Como a identidade e o conceito próprio do indivíduo permanecem com certo padrão, durante a vida, na aposentadoria o cenário não é diferente, o que contribui

para o processo de ajuste (ATCHLEY, 1999). Ainda de acordo com o estudo de Wang (2007):

Não deveria existir perda nos padrões de um indivíduo apenas pelo motivo de aposentadoria, já que esse estágio traz oportunidade para manter os padrões de estilo de vida e relacionamentos. Então, de acordo com a teoria da continuidade o indivíduo só enfrentará dificuldades de processo de ajuste se ele não conseguir manter os padrões que possuía enquanto estava trabalhando.

Resumidamente, Wang (2007) relata que manter a continuidade nos padrões é vital para o bem-estar do aposentado no processo de transição e ajuste, já que os indivíduos que mantêm suas atividades e estilos de vida não devem experienciar declínio em seu bem-estar.

França e Vaughan (2008) complementam com a seguinte citação:

A teoria da continuidade e a do ciclo de vida não são excludentes, e sim, complementares. A aposentadoria é uma transição, e pode trazer perdas e ganhos, dependendo do contexto socioeconômico, político e cultural do país onde os aposentados vivem, das retrospectivas e perspectivas individuais e familiares na época do evento. Nesta transição deve ser incorporado o projeto de vida, que pode incluir um trabalho voluntário ou remunerado, em horário reduzido.

### 2.2.2.3 Aposentadoria como estágio de desenvolvimento na carreira

Esse conceito de aposentadoria como o último estágio da carreira vai ao encontro do conceito de carreira proteana defendida por Hall (1998) que coloca o indivíduo como o grande responsável pela sua carreira, sendo que o desenvolvimento, a trajetória, o início e o fim de sua carreira estão sob a responsabilidade do próprio profissional.

De acordo com Wang *et al.* (2013), a aposentadoria deve ser vista além do término da carreira, na verdade, o autor defende que a aposentadoria é um momento em que a carreira do aposentado pode ter um crescimento ou ainda um redirecionamento.

Conforme Wang (2014) explica, a aposentadoria vista como o último estágio de desenvolvimento na carreira:

Concentra atenção em como o aposentado alinha e distribui suas atividades profissionais e de lazer durante a aposentadoria, e estuda os fatores exclusivos sobre o potencial e o alcance da carreira profissional durante a aposentadoria, bem como a participação da força de trabalho dos aposentados no mercado.

Nessa linha, encontra-se amparo no estudo de Rodrigues (2000) que coloca que a aposentadoria não é um sinônimo de envelhecimento, tampouco de incapacidade, já que nem sempre esses aspectos coincidem. Esse modo de interpretar a aposentadoria abre espaço para um tipo de trabalho que vem ganhando espaço entre a população de aposentados, que será detalhado a seguir.

#### 2.2.2.3.1 “*Bridge Employment*”

O termo “*Bridge Employment*” pode ser visto como uma redefinição da aposentadoria, principalmente para os profissionais que querem se manter por mais tempo, no mercado de trabalho, mas também querem ter mais tempo para a família, para sua própria educação, investimentos entre outros fatores. Assim, esses trabalhadores terão a saída definitiva do mercado de trabalho postergada, com um melhor planejamento e uma passagem mais suave para a inatividade (FRANÇA, 2004).

Ulrich e Broot (2005) apontam que com o “*bridge employment*”, o profissional consegue um melhor equilíbrio entre o tempo despendido com a família, o lazer e o trabalho, já que esse novo sistema de trabalho é definido por uma maneira diferente de exercício de atividade remunerada durante a aposentadoria, seja através de trabalhos temporários, como profissional autônomo, seja, ainda, através de uma jornada reduzida.

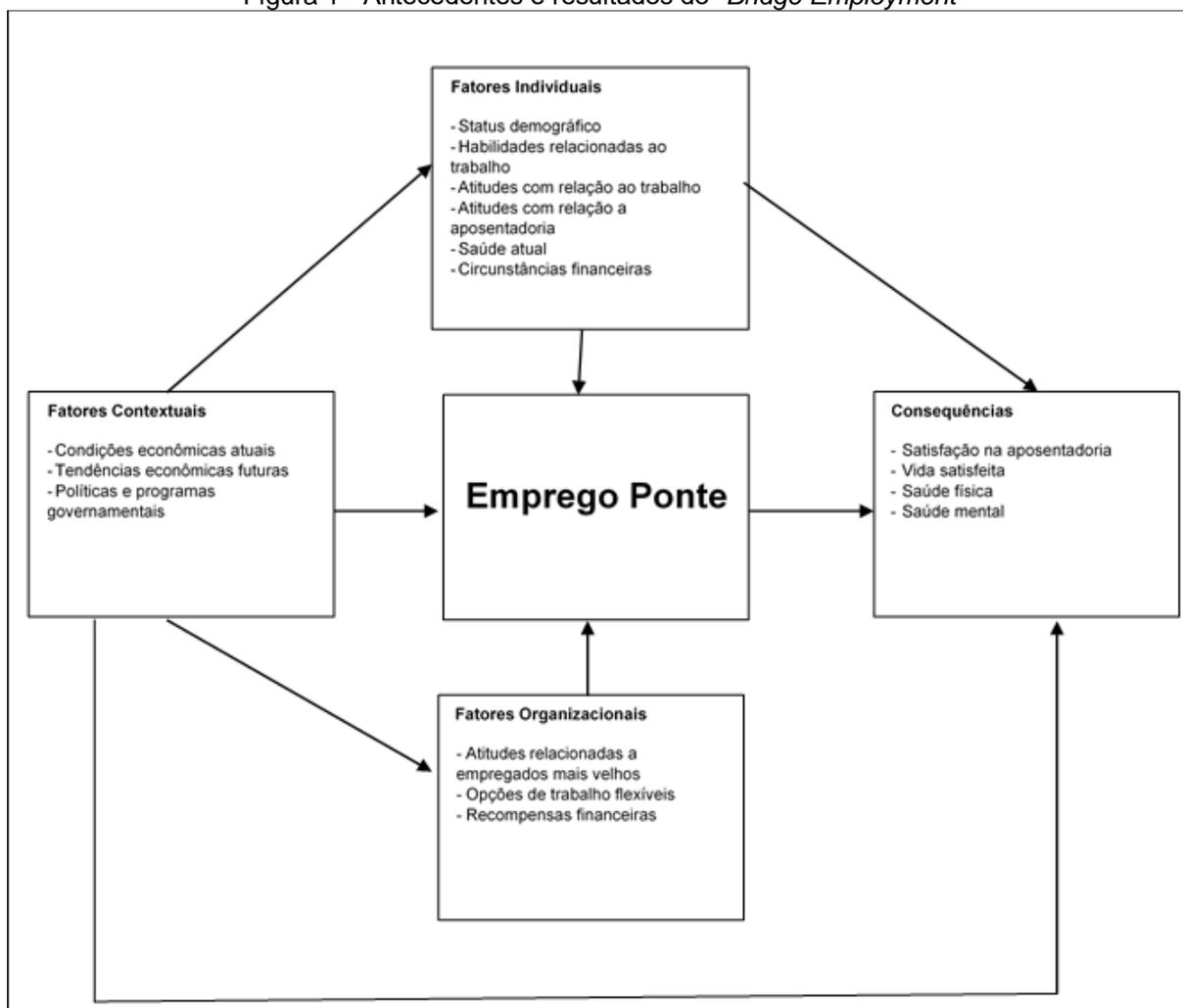
Quinn (2000 *apud* Schultz, 2003) trabalhou com os dados oficiais americanos do Estudo de Saúde e Aposentadoria em três tempos diferentes (1992, 1994 e 1996) e comprovou que cerca de 1/3 dos homens e metade das mulheres transitam entre a atividade profissional e a aposentadoria através do “*bridge employment*”.

Existe uma busca constante por parte de diversos pesquisadores para entender e identificar os fatores que contribuem para que os trabalhadores permaneçam trabalhando e os que colaboram para que eles se aposentem. De acordo com Kim e Feldman (2000), a permanência do trabalhador, no chamado “*bridge employment*”, está positivamente relacionada à boa saúde, ao cônjuge ainda estar trabalhando, apossuir dependentes financeiros e ao *status* que possui na Organização. Os autores ainda apontam que os baixos salários ofertados no “*bridge*

*employment*” (por conta do tipo de trabalho ou da carga horária reduzida) e a baixa qualidade da saúde do trabalhador favorecem ao pedido de aposentadoria definitiva.

A figura 1 demonstra os aspectos individuais, sociais e organizacionais que influenciam no desenvolvimento do “*bridge employment*” bem como as consequências geradas pela opção por esse tipo de trabalho, de acordo com Adams e Beehr (2003).

Figura 1 - Antecedentes e resultados do “*Bridge Employment*”



Fonte: Retirement: Reasons, processes and results, Adams; Beehr (2003) (tradução nossa)

De acordo com as diretrizes recomendadas pela OMS (2002), as Organizações devem realizar políticas visando à manutenção dos funcionários idosos que desejam permanecer trabalhando, dando uma atenção especial à continuidade do desenvolvimento e à capacitação dessa população, bem como implementar programas de preparação para a aposentadoria para aqueles que necessitam ou desejam se aposentar.

Antunes (2006) destaca que a participação dos funcionários que desejam permanecer trabalhando, nas Organizações, é fundamental para o seu desenvolvimento, bem como pela passagem de conhecimento para os trabalhadores mais novos.

Conforme observam Menezes e França (2012):

A saída de trabalhadores de organizações de Ciência e Tecnologia, seja para trabalhar em outras empresas ou para se aposentar definitivamente tem sido observada, no Brasil, e pode ocasionar a perda de conhecimento intelectual e tácito, a interrupção de pesquisas e o retrocesso em estudos científicos já iniciados.

Ainda que seja evidente a importância da atuação do profissional idoso, no mercado de trabalho, é notória que essa participação ainda é acompanhada do preconceito contra os trabalhadores mais velhos e essa discriminação aumenta de acordo com a proximidade da idade classificada como aposentável (PALMORE, 1999).

### **2.2.3 Programas de preparação para aposentadoria**

Os papéis ligados ao mundo do trabalho contribuem para a formação da identidade de cada indivíduo. De acordo com Machado (2003), o papel profissional não tem o mesmo significado para todas as pessoas, ocupando dentro da personalidade de cada um lugar mais ou menos significativo. Por isso, se durante a vida, a pessoa construiu outras fontes de reconhecimento e valorização, a saída do ambiente profissional tende a ser menos traumática, já que ela terá outros papéis para desempenhar perante a sociedade, porém, caso o papel profissional do indivíduo ocupe o ponto central de sua vida será necessário uma maior atenção e preparo para a saída do mundo laboral (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Zanelli e Silva (1996) colocam que um programa de orientação para aposentadoria é direcionado para que o trabalhador possa identificar seus valores e reelaborá-los, se necessário, e fazer o mesmo com relação ao seu comportamento, atitudes e percepções. Assim, o indivíduo poderá planejar novos projetos, elaborar novos planos e ajustar-se aos novos papéis que ele pode exercer fora do ambiente de trabalho.

A aposentadoria pode ser vivenciada de maneiras diferentes, pois algumas pessoas podem vislumbrá-la como um momento de oportunidade para realizar

projetos que não puderam ser conciliados com o trabalho, despender maior atenção aos familiares, amigos e ao próprio indivíduo; enquanto outros se deparam com medo de vivenciar momentos de solidão, crises e ameaças (SANTOS, 1990).

Corroborando com os apontamentos acima a citação de Zanelli, Silva e Soares (2010)

Frente ao prenúncio da aposentadoria, as reações são diversas. São comuns expressões de alívio, ao mesmo tempo mesclada de apreensões e sentimentos de perdas. Nesse processo a pessoa resulta de algum modo solitária e sente-se responsável pelo próprio sucesso ou fracasso. Transparecem sentimentos que oscilam entre o prêmio e o castigo, muitas vezes sem que se saiba bem as razões.

Um programa de preparação para a aposentadoria consiste de encontros em grupo para discutir e apresentar problemas, compartilhar ideias com o intuito de ensinar os participantes (pré-aposentados) a lidar com a ansiedade, a angústia e a incerteza do período. Isso acontece, pois, uma das premissas do programa é proporcionar um ambiente permissivo, em que os participantes se sentem à vontade para manifestar os sentimentos positivos e negativos que possuem sobre aposentadoria, bem como escutar e tentar se identificar com o relato dos demais participantes (ZANELLI; SILVA, 1996).

Para que um programa de preparação obtenha sucesso, é necessário um bom planejamento antes de implementá-lo. Zanelli, Silva e Soares (2010) recomendam que antes da implantação seja necessário conhecer o cenário Organizacional, levantando quantas pessoas podem se aposentar ou estão na iminência de completar os requisitos, bem como capacitar uma pessoa (provavelmente do setor de Recursos Humanos) para conduzir e planejar o programa.

Soares *et al.*(2007) relatam a construção de um programa de aposentadoria e como ele deve ser conduzido de acordo com a experiência vivenciada no programa Aposenta-Ação. Os autores propõem que os encontros sejam iniciados com palestras que sejam relevantes ao grupo com temas como: esporte, lazer, família, empreendedorismo, aspectos legais e trâmites administrativos da aposentadoria. Assim, após a palestra, os participantes têm a oportunidade de tirar dúvidas com aqueles que a ministraram. Além disso, o encontro sempre se utiliza de alguma técnica para fixar o tema, como: “âncoras de carreira”, “gosto e faço”, “novelo de lã”, entre outras.

Após a fase dos encontros em grupo, é necessário concluir o trabalho e é recomendado que o encerramento do grupo seja feito como uma atividade de despedida, como exemplo uma confraternização na qual os participantes possam finalizar o programa (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010). Os autores ainda recomendam a realização de avaliações, por parte dos participantes, de seus chefes e do setor de recursos humanos, assim o programa pode ser ajustado e direcionado para as reais necessidades dos trabalhadores da Organização.

#### **2.2.4 Trajetórias de alterações legais na concessão do benefício da aposentadoria no Brasil**

Atualmente, a previdência social brasileira está dividida em dois regimes: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS) que atende a todos os trabalhadores vinculados à consolidação das leis do trabalho (CLT) e que contribuem para o regime. Além desse, existe o Regime Próprio da Previdência Social (RPPS) ao qual se vinculam todos servidores públicos estatutários, ou seja, aqueles que desempenham atividades típicas de Estado. Esses são os vinculados aos Órgãos da Administração Pública Direta, ou os que estão em exercício, nas Autarquias e nas Fundações Públicas que compõem a Administração Indireta. Os demais servidores públicos, os temporários ou os pertencentes a Empresas Públicas ou Sociedades de Economia Mista, são vinculados ao RGPS (MEIRELES, 2016).

Neste trabalho, o foco serão os servidores públicos federais da administração direta, motivo pelo qual serão discutidas apenas as legislações e suas alterações ocorridas no RPPS.

##### **2.2.4.1 Constituição Federal de 1988**

Com a promulgação da Constituição de 1988, o tema aposentadoria ganhou uma maior atenção e teve suas regras descritas com maior precisão. Em seu texto original, a carta magna dispõe sobre os três tipos de aposentadoria dos servidores públicos civis: voluntária, compulsória ou por invalidez, e ainda descreve as regras impostas a cada um deles em seu artigo 40º: (BRASIL, 1988)

1. Invalidez permanente com os proventos integrais nos casos de acidente em serviço, moléstia profissional, doença grave, contagiosa ou incurável; e com proventos proporcionais nos demais casos.

2. Compulsória aos 70 anos de idade com proventos proporcionais ao tempo de serviço; e

3. Voluntária que se subdividia em dois tipos: com proventos integrais quando o homem contasse com 35 anos de serviço e as mulheres com 30 ou se estes exercessem a função de magistério conseguiriam o benefício integral quando atingisse 25 anos de serviço se mulher e 30 se homem. Na época, também existia a opção dos proventos proporcionais quando os homens atingissem 65 anos de idade e as mulheres 60, ou ainda quando os homens completassem 30 anos de serviço e as mulheres 25.

Apesar de existirem as aposentadorias na forma integral e proporcional, o texto da Constituição era claro com relação à paridade dos proventos de aposentadoria e pensão, isso quer dizer que as remunerações recebidas pelos inativos do serviço público acompanhariam os reajustes alcançados pelos servidores ativos.

Cinco anos após o texto original, surgiu a primeira alteração da Constituição através da EC nº03/93 que incluiu o §6º no artigo 40, acrescentando a forma de custeio das aposentadorias e pensões dos servidores públicos federais, que será a cargo de recursos da União e da contribuição dos funcionários ativos (BRASIL, 1993).

#### 2.2.4.2 Emenda Constitucional N° 20/ 1998

Em 1998, foi homologada a Emenda Constitucional nº20 que alterou significativamente o artigo 40 da Constituição acrescentando 10 parágrafos ao texto que contextualiza a previdência dos servidores públicos.

A alteração de maior destaque foi a troca do requisito tempo de serviço (quantidade de meses trabalhados) por tempo de contribuição (quantidade de meses em que a contribuição previdenciária foi recolhida) (BRASIL, 1998). As aposentadorias do tipo compulsórias e por invalidez permaneceram com os mesmos critérios, alterando-se apenas o tempo de serviço pelo de contribuição.

Já a aposentadoria voluntária, que é a modalidade mais concedida do benefício, foi a que apresentou maior alteração em suas exigências, a começar pela inclusão do cumprimento de, pelo menos, dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo em que se dará a aposentadoria (BRASIL, 1998).

As aposentadorias voluntárias proporcionais mantiveram os requisitos de idade, alterando-se apenas o tempo de serviço pelo tempo de contribuição. Já as aposentadorias com proventos integrais tiveram suas exigências alteradas compilando o tempo de contribuição e idade mínima para a aquisição do benefício. Antes, quando seriam necessários apenas 35 anos de serviço para os homens e 30 para as mulheres, com o advento da emenda em questão, passou-se a vigorar o requisito de 35 anos de contribuição e, cumulativamente, 60 anos de idade para os homens, bem como 30 anos de contribuição e, também cumulativamente, 55 anos de idade para as mulheres (BRASIL, 1998).

Os professores mantiveram o benefício de se aposentarem com 05 anos a menos em ambos os quesitos - idade e contribuição - desde que comprovado o tempo de exercício exclusivamente, no cargo de professor de educação infantil, ensino fundamental e médio, distinguindo-se estes dos professores de nível superior.

#### 2.2.4.3– Emenda Constitucional N° 41/ 2003

A primeira das alterações trazidas por essa emenda foi o acréscimo, no artigo 40 da CF, do caráter solidário na forma de contribuição para o regime de previdência (BRASIL, 2003). Isso quer dizer que além do regime ser financiado pelo órgão público e pelos servidores da ativa, a contribuição também atingiria os aposentados e pensionistas.

A segunda alteração foi que a partir desse ponto o cálculo para a concessão do benefício não seria feito apenas com base na remuneração do cargo efetivo em que se daria a aposentadoria, mas também levaria em consideração todas as contribuições feitas para a previdência, inclusive as do Regime Geral (BRASIL, 2003).

Uma mudança significativa ocorreu no §8º que estabeleceu que o benefício seria reajustado para preservar o caráter permanente e o valor real conforme

estabelecido em lei. Com isso, ocorreu o término da paridade, que garantia aos inativos todas as alterações salariais dos servidores em atividade (BRASIL, 2003).

A EC 41/03 incluiu, ainda, mais quatro parágrafos, no texto constitucional, ficando o seu artigo 40 com um total de vinte parágrafos. Um benefício que até os dias de hoje é considerado como um dos melhores da Administração Pública foi implantado nessa emenda através do §19, que criou o Abono de Permanência, que premia o servidor que já atingiu os requisitos de tempo de contribuição e idade para a aposentadoria voluntária, porém opta por permanecer em atividade. Com essa opção, o servidor continua contribuindo para a previdência, porém a União credita em seu contracheque o valor desse desconto, através do Abono de Permanência. Assim, quem opta por continuar trabalhando recebe um “aumento” salarial de mesmo valor da contribuição para a previdência.

A última alteração está, no §18, que explica melhor a participação dos inativos nas contribuições previdenciárias. Estabeleceu-se que os aposentados e pensionistas que recebem até o valor do teto do benefício pago pelo Regime Geral da Previdência Social não precisariam contribuir para o Regime Próprio, porém seria descontado dos inativos, utilizando-se o mesmo percentual de contribuição dos servidores da ativa, uma parcela do montante que ultrapasse o valor do teto do RGPS (BRASIL, 2003). A exemplo, podemos considerar os valores atuais, nos quais o teto do INSS (RGPS) é de R\$5.531,31 e para facilitar vamos imaginar que o servidor público será aposentado com um benefício de R\$9.531,31, isso fará com que esse aposentado contribua sob o valor de R\$4.000,00 (diferença entre o teto e seu benefício) para a manutenção do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS).

#### 2.2.4.4 Emenda Constitucional N° 43/ 2005

Nessa emenda, acrescentou-se o §21 ao artigo 40 da CF, que trata das contribuições para o RPPS dos inativos. De acordo com Brasil (2005), caso o beneficiário seja portador de doença incapacitante, a contribuição será feita apenas sob a parcela que supere o dobro do limite máximo estipulado no RGPS (INSS), então, trazendo esse parágrafo para os valores atuais, um inativo do RPPS portador de doença incapacitante só contribuiria para o regime previdenciário caso o seu

benefício fosse maior do que R\$11.062,62, então, se o benefício fosse no valor de R\$13.062,62 ele contribuiria apenas sob o valor de R\$2.000,00.

#### 2.2.4.5 Lei N° 12.618/12

Mais uma substancial alteração foi feita no RPPS, em 2012, com previsão legal desde as emendas 20/98 e 41/03. Naquele ano, foi aprovada a lei n° 12.618 que instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais e também fixou o limite de valor máximo para as concessões de aposentadoria e pensões do Regime Próprio de Previdência Social.

A principal alteração trazida pelo novo regime dos servidores públicos é a aplicação do limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS (teto do INSS) aos benefícios de aposentadoria e pensões dos servidores. Esse limite abrangerá todos os novos servidores que ingressaram no serviço público federal a contar de 05 de fevereiro de 2013 (BRASIL, 2012).

Assim, com a lei n°12.618/12 termina a análise da trajetória de alterações na concessão do benefício da aposentadoria para os servidores públicos federais. Nota-se que existe uma aproximação entre as regras e valores praticados na iniciativa privada através do Regime Geral de Previdência Social, principalmente com a homologação desta última norma, lei 12.618/12 que traz o valor do teto do INSS como referência e teto do serviço público.

Após o estudo sobre os tipos de carreira e suas etapas de desenvolvimento, bem como as peculiaridades apresentadas na gestão de carreiras do setor público, somado a análise feita sobre o tema aposentadoria e os diversos assuntos que orbitam o tema, a exemplo o emprego ponte e o PPA, o próximo capítulo tratará do método utilizado para desenvolver esta pesquisa.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa classifica-se como um estudo de caso único que, de acordo com Yin (2005), “estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A pesquisa é de natureza qualitativa e seus dados serão tratados de forma qualitativa e quantitativa. A pesquisa foi feita no âmbito de um Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, localizado na cidade de São José dos Campos, junto aos servidores civis classificados em dois grandes grupos: os que estão em situação de pré-aposentadoria e os que já são aposentados, detalhado neste mesmo capítulo, no item 3.2.

Todos os servidores, aposentáveis e aposentados, são vinculados à carreira de ciência e tecnologia federal (C&T). Essa carreira possui os cargos de Pesquisador, Tecnologista, Técnico, Auxiliar Técnico, Analista, Assistente e Auxiliar, que foram detalhados, no quadro 2 apresentado no capítulo 2.

Foram pesquisadas três fontes de informação, procedimento denominado triangulação, que conforme explica Denzin (1989) existem quatro tipos de triangulação. A “triangulação de dados” que consiste em utilizar diferentes fontes de dados, pois coleta as mesmas informações, porém de pessoas, momentos ou locais diferentes. A “triangulação do investigador” que funciona com a coleta de dados por diferentes pesquisadores e investigadores para que depois seja realizada uma comparação das informações levantadas. A “triangulação teórica” que aborda diferentes teorias para explicar um mesmo fenômeno, muitas vezes emprestando a teoria de outras disciplinas para explicar a matéria estudada, e, por último, a “triangulação metodológica”, modalidade utilizada nesta pesquisa, já que o trabalho realiza uma análise sobre o tema aposentadoria valendo-se de três métodos diferentes para tal compreensão.

Esta pesquisa analisou a percepção e a vivência dos períodos pré e pós-carreira sob a ótica de três diferentes instrumentos, um em cada eixo da triangulação. No primeiro eixo, foram analisados os documentos sobre as alterações legislativas e os relatórios institucionais. Já, no segundo, a análise foi feita sob o

ponto de vista dos grupos focais para complementar o primeiro eixo na etapa qualitativa. E, finalmente, o terceiro eixo trabalhou com as informações obtidas pelo questionário formando-se a etapa quantitativa de tratamento de dados do estudo.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com o intuito de comparar dois grupos de servidores do Instituto, o primeiro é formado por servidores que estão em situação de pré-aposentadoria, e o segundo é composto pelos servidores aposentados.

Os critérios utilizados para definir a população dos servidores em situação de pré-aposentadoria foram: idade e tempo de contribuição. As mulheres com idade superior a 50 anos e/ou 25 anos de contribuição, e os homens com, no mínimo, 55 anos e/ou 30 anos de contribuição. Esses servidores foram, então, classificados como pré-aposentáveis, pois estão a, no máximo, 5 anos de contemplar um dos requisitos para a concessão do benefício.

Ainda estão contemplados, na condição de servidores em situação de pré-aposentadoria, aqueles que já podem se aposentar, mas optaram por continuar em exercício, recebendo, assim, o abono de permanência. A população de pré-aposentáveis foi formada por 213 servidores sendo necessários, pelo menos, 138 questionários respondidos para validação da pesquisa com um nível de confiança de 95%. Na consolidação dos resultados, a pesquisa da amostra de pré-aposentáveis foi de 142 respostas, permanecendo com 95% de nível de confiança e 5% de erro.

Já com relação aos servidores aposentados, o critério utilizado para a formação da população foi a data de aposentadoria, nesse caso, desde 2013, alcançando todos os servidores que optaram pela fase do pós-carreira nos últimos 5 anos. Essa população era de 240 servidores aposentados, e mantendo o nível de confiança de 95% para a pesquisa, seriam necessários 148 questionários respondidos. Porém, foi encontrada uma grande dificuldade em acessar a população de aposentados, o que resultou na devolução de apenas 57 questionários respondidos, sendo que um estava incompleto, sendo este, então, desconsiderado. Ao final, os resultados desse grupo foram compostos por 56 questionários, ficando, então, com 90% de confiança e uma margem de erro 10%.

### 3.3 INSTRUMENTOS

A pesquisa utilizou-se de dois instrumentos: roteiro de perguntas para o grupo focal e questionário. Porém, uma primeira etapa metodológica, a análise documental, foi realizada antes da construção e da aplicação dos dois instrumentos.

#### 3.3.1 Etapa documental

Foi realizada uma análise da trajetória das legislações que versam sobre o tema aposentadoria, principalmente no que tange aos requisitos e aos benefícios dos servidores públicos federais. Esse estudo delimitou-se a pesquisar as leis, decretos e outros atos normativos que foram publicados a partir da homologação da Constituição Federal de 1988 (documento que continua vigente na atualidade), até a última legislação publicada sobre o tema, que ocorreu no ano de 2012.

Também foram analisados os relatórios institucionais nos quais constam as entrevistas de saída, que todos os servidores que deixam o Instituto são convidados a participar. Esse procedimento é realizado pela psicóloga institucional que segue um roteiro conforme disposto no Anexo D.

As entrevistas de saída são individuais, obedecem a um roteiro e acontecem nas dependências do setor de recursos humanos do Instituto, geralmente com duração média de 30 minutos. No início de cada ano, até o 1º dia útil do mês de fevereiro, o setor de recursos humanos precisa encaminhar à Direção um relatório compilado com as queixas, apontamentos e elogios mais relatados durante as entrevistas. Assim, a Diretoria consegue entender os motivos de saída e traçar uma proposta para minimizar o cenário apresentado.

Nesta pesquisa, foram analisados os relatórios formais do período de 2013 a 2017 e também as anotações prévias das entrevistas do 1º semestre de 2018, tendo em vista que o relatório de 2018 será finalizado e entregue à Direção do Instituto apenas em fevereiro de 2019.

#### 3.3.2 Grupo Focal

Objetivo dessa técnica foi o de conhecer as percepções sobre o tema aposentadoria dos servidores em situação de pré-aposentadoria do Instituto

pesquisado e compará-las às experiências relatadas pelos servidores aposentados, fornecendo dados para a elaboração de dois questionários para as duas populações de trabalhadores.

Para Morgan (1998), a técnica de grupo focal é qualitativa e fundamenta-se na maneira de ouvir as pessoas e de aprender com elas. Estabelece uma linha de comunicação entre o pesquisador e os participantes. Para Oliveira e Freitas (1998), o grupo focal é uma entrevista em profundidade realizada em grupo, por ser a interação do grupo seu principal objeto de análise. Os dados fundamentais produzidos por essa técnica são transcritos das discussões do grupo acrescidos das anotações dos coordenadores dos grupos. Cotrim (1996) afirma que a coleta de dados através deste instrumento difere da pesquisa individual, pois, muitas vezes, alguns dos participantes do grupo nunca chegaram a pensar sobre o tema que está sendo discutido, e ao escutar as opiniões dos demais integrantes começam a formar as suas e a colocá-las no grupo.

Esses grupos foram organizados pelo critério de acessibilidade, tendo em vista que os convites para a participação, no evento, foram enviados via email e mensagem eletrônica de texto pela pesquisadora.

Foram realizados dois grupos focais com servidores em situação de pré-aposentadoria e outros dois com servidores já aposentados. Para o primeiro grupo focal de pré aposentáveis, foram convidados oito servidores e sete desses aderiram ao convite. No segundo grupo formado pelos pré aposentáveis, seis servidores aderiram ao convite, sendo que foram convidados, como no primeiro, oito servidores.

Já os grupos de aposentados foram compostos por cinco ex-servidores em cada um, porém o convite para participar do primeiro grupo foi feito para dez servidores inativos, e devida à baixa adesão deste primeiro, para o segundo, foram convidados quinze servidores aposentados, porém, ainda assim, este grupo foi composto por cinco participantes.

Os grupos se reuniram, nas dependências do Instituto onde trabalham, ou trabalharam e estes encontros tiveram em média de uma hora. Os participantes foram instruídos sobre o tipo de pesquisa que estava sendo realizada, bem como o caráter estritamente acadêmico do estudo conforme explicado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido constante no Anexo B. Os participantes também foram orientados a colocarem não apenas suas opiniões, mas também apontar o que

acreditam ser consensadas demais pessoas que se encontram em situação semelhante à sua.

Nessa reunião, o pesquisador indagou sobre assuntos que giram em torno do tema central do trabalho: aposentadoria, com o intuito de melhor compreender os anseios, as percepções e se existe ou existiu preparo por parte dos participantes para o pós-carreira. Os grupos focais foram conduzidos pelo pesquisador de maneira que passassem pelos itens relacionados no roteiro conforme Apêndice A.

### **3.3.3 Questionários**

O objetivo desse instrumento foi o de ampliar o conhecimento recebido da realização dos grupos e aprofundar as questões mais levantadas e debatidas durante a execução do instrumento anterior, para que o estudo alcançasse um número maior de participantes. Isso foi possível, pois os questionários foram elaborados, na plataforma do *google*, formulários e enviados eletronicamente para os endereços de e-mails institucionais e possuíam um tempo de preenchimento médio de sete minutos.

Assim como os grupos focais, os questionários também foram divididos entre servidores em situação de pré e pós-aposentadoria. O questionário também foi dimensionado para as duas populações, guardando equivalência entre as questões para que se pudesse realizar a comparação entre os anseios do grupo de pré aposentáveis com a realidade apontada pelos já aposentados.

O questionário dos pré-aposentáveis é composto por trinta e sete questões, sendo que as nove primeiras são responsáveis pela caracterização da amostra de respondentes e as demais perguntas, da 10<sup>a</sup> a 37<sup>a</sup>, são apresentadas sentenças para que o respondente assinalasse de acordo com o seu nível de concordância da escala utilizada para as alternativas.

O questionário do grupo de aposentados possui quarenta e cinco questões, oito a mais que o instrumento da outra população devido ao grupo de pré-aposentáveis terem levantado mais dúvidas e curiosidades sobre o pós-carreira que foram transcritas para o formulário. As primeiras dez perguntas são destinadas à caracterização da amostra, e as demais, questões 11<sup>a</sup> a 45<sup>a</sup>, utilizam da escala de

concordância em suas alternativas para que os participantes opinem sobre os enunciados apresentados.

De acordo com Omote (2005), as mensurações de atitudes sociais são frequentemente apresentadas com a escala Likert, através de um conjunto de enunciados que expressam uma afirmação sobre determinada atitude acompanhados de alternativas que indicam o grau de concordância ou discordância de cada participante em relação ao que foi exposto.

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

O projeto foi submetido e aprovado pela Instituição onde foi realizada a pesquisa. Ele também foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) em abril/2018, quando recebeu algumas recomendações em maio/2018. O pesquisador ajustou o projeto às recomendações do CEP e encaminhou novamente para análise em junho/2018 que também retornou solicitando alguns ajustes. Após as últimas adequações sugeridas, a pesquisadora recebeu a aprovação pelo parecer nº 2.900.776 do CEP em 17 de setembro de 2018 CAAE nº 90585518.3.0000.5501.

#### **3.4.1 Grupo Focal**

Com a aprovação final do CEP, a pesquisadora deu início ao envio dos convites para a participação nos grupos focais. As reuniões dos pré-aposentáveis aconteceram, nos dias 19 e 20 de setembro de 2018, com início às 10h e término próximo às 11h30m. Os grupos dos servidores aposentados se reuniram, nos dias 24 e 25 de setembro de 2018, no período das 10h30m às 12h.

Todas as reuniões aconteceram, nas dependências do Instituto, contaram com um total de 13 membros distribuídos em dois grupos de pré-aposentáveis e 12 participantes divididos em dois grupos de aposentados.

No início da reunião, a pesquisadora apresentou um resumo com a intenção de sua pesquisa e informou que o trabalho é estritamente acadêmico e não guarda relação com a Instituição. A pesquisadora também informou que a conversa é para melhor compreensão do tema aposentadoria e o que isso representa para as pessoas e, por isso, foram discutidos cerca de cinco assuntos sobre o tema, em

quecada participante colocou seu ponto de vista, e também apontou o que acredita ser de senso comum das pessoas que ele representou no grupo focal.

Conforme preconizado por Morgan (1997), o moderador do grupo focal desempenha um papel muito importante durante o desenvolvimento dos grupos e a coleta dos dados. A fim de conseguir uma discussão produtiva sobre os assuntos, o moderador precisa limitar suas intervenções, permitindo que a discussão aconteça de forma tranquila. Sua aparição, no grupo, deve acontecer apenas para introduzir um novo tópico ou facilitar a discussão que está em curso.

Assim, respeitando o que a literatura apresenta, a pesquisadora desempenhou o papel de moderador dos grupos, introduzindo os tópicos e deixando os participantes conversarem sobre o assunto, e quando as falas começavam a ser repetitivas, a pesquisadora introduzia um novo tópico.

De acordo com Nascimento *et al.* (2018):

A forma de utilização mais comum do critério de saturação refere-se à aplicação de entrevistas semiestruturadas com respostas em aberto. O pesquisador identifica os tipos de respostas e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, identifica-se o ponto de saturação.

O grupo focal é similar às entrevistas semiestruturadas apontadas pelos autores acima, pois também possui um roteiro de tópicos a serem discutidos e as respostas e as participações são abertas.

Buscando identificar a saturação teórica em cada tópico estipulado pelo roteiro dos grupos focais (Apêndice A), foi realizada a coleta e a análise dos dados dos grupos de forma simultânea, pois foi necessário que a pesquisadora identificasse o momento em que as informações passaram a se repetir, em cada item pré-estipulado para os grupos, conforme roteiro. Por fim, foi constatado que dois grupos focais representando cada população estudada foram suficientes, tendo em vista que os assuntos e as opiniões foram reportados pelos participantes de maneira bem similar, e os pontos apresentados num grupo foram apontados no outro.

Após a realização, os dados e as informações coletados, nos grupos, foram transcritos e analisados, no capítulo 4, buscando a comparação entre as duas amostras, e posteriormente, deram origem aos questionários aplicados nesta pesquisa.

### 3.4.2 Questionários

Primeiramente, no dia 02 de outubro de 2018, os questionários foram testados em um grupo com 05 pessoas cada um, com o intuito de detectar eventual falha no documento. Alguns participantes relataram dificuldade de interpretação de algumas questões, e a pesquisadora procedeu com os ajustes necessários durante os dias 04 e 05 de outubro de 2018.

Então, a partir de 10 de outubro 2018, foi enviado, eletronicamente, através dos e-mails institucionais dos servidores ativos, e do e-mail cadastrado, no sistema oficial de inativos aos servidores aposentados, um convite para participar da pesquisa através do preenchimento de um formulário. Ambos os questionários foram acompanhados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecidos, conforme disposto no ANEXO C.

Ao aceitar o convite e concordar com o TCLE, os participantes foram direcionados para a plataforma *google* formulários e assinalavam as alternativas que melhor correspondia à sua realidade.

Na interface do *google* formulários do pesquisador, a plataforma consolidava as respostas recebidas e mostrava de forma individual e geral o número de questionários respondidos.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS

A primeira fase de análise consistiu na avaliação dos dados retirados das fontes de papel que foram analisados conjuntamente, considerando todas as alterações legislativas previdenciárias desde a homologação da Constituição Federal de 1988 até os relatórios Institucionais de entrevista de saída com o intuito de levantar quais são os fatos mais relatados pelos servidores que deixam o Instituto, quais suas queixas e preocupações bem como os pontos positivos apontados nessa fase de transição.

Na segunda fase, foram analisadas as discussões que ocorreram no desenvolvimento dos grupos focais, utilizando a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que

utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens.

Mediante autorização e consentimento dos participantes, as sessões dos quatro grupos focais foram gravadas no smartphone da pesquisadora. Tão logo os encontros foram finalizados, iniciou-se a análise do conteúdo das reuniões considerando a indicação de Bardin (2009) que recomenda a apreciação através de três fases: pró-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

Na pré-análise, foram realizadas a transcrição das sessões, bem como a leitura flutuante do material com o intuito de deixar fluir impressões sobre o conteúdo. Logo em seguida, realizou-se a exploração do material, através de leituras mais aprofundadas e a construção de categorias de assuntos, considerando os itens pré-estabelecidos no roteiro do grupo focal conforme Apêndice A. Com o grupo focal de pré-aposentáveis, foram identificadas cinco categorias e, no grupo de aposentados, foram determinadas seis categorias.

Na última etapa, tratamento de dados, foi realizado o agrupamento dos dados, dentro das categorias criadas, na etapa anterior, através da interpretação dos temas discutidos e apresentados, nos grupos, conforme exposto nos itens 4.2.1 e 4.2.2 do próximo capítulo. Conforme ressalta Campos (2004), a análise de conteúdo não pode prejudicar a criatividade e a capacidade intuitiva do pesquisador, tampouco deve ser tão subjetiva a ponto de impor as ideias e os valores do entrevistador, por isso a análise qualitativa do grupo focal foi conduzida da forma mais tranquila e imparcial possível.

Na terceira fase, foram analisadas as respostas dos questionários. A plataforma *google forms* possibilitou a transferência das respostas dos documentos para uma planilha consolidada do *Microsoft Excel*, que, por sua vez, propiciou a importação de dados para o software *sphinx plus* versão 4.0, responsável pelo tratamento quantitativo dos dados, dando origem aos gráficos, aos quadros e às tabelas dispostos no capítulo 4.

Optou-se por analisar as nove primeiras questões dos pré-aposentáveis e as dez primeiras dos aposentados, que são responsáveis por caracterizar o perfil da amostra, na forma de quadros, mostrando a frequência de respostas.

As próximas vinte e oito questões (10 a 37) do questionário de pré-aposentáveis e as trinta e cinco (11 a 45) restantes do grupo de aposentados foram

analizadas na forma gráfica, buscando comparar as respostas de um grupo com o outro.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSAO**

Este capítulo está dividido em três etapas: a 1ª seção – Etapa documental- apresenta os resultados obtidos pela análise dos relatórios de entrevistas de saída que os servidores realizam, no setor de recursos humanos, junto à psicóloga do Instituto, no prazo de três dias da publicação da aposentadoria no Diário Oficial da União.

A 2ª seção destaca a organização em categorias das discussões e a análise qualitativa dos grupos focais realizados também nas dependências do Instituto. Por último, a 3ª seção analisa quantitativamente os dados obtidos com as respostas dos questionários.

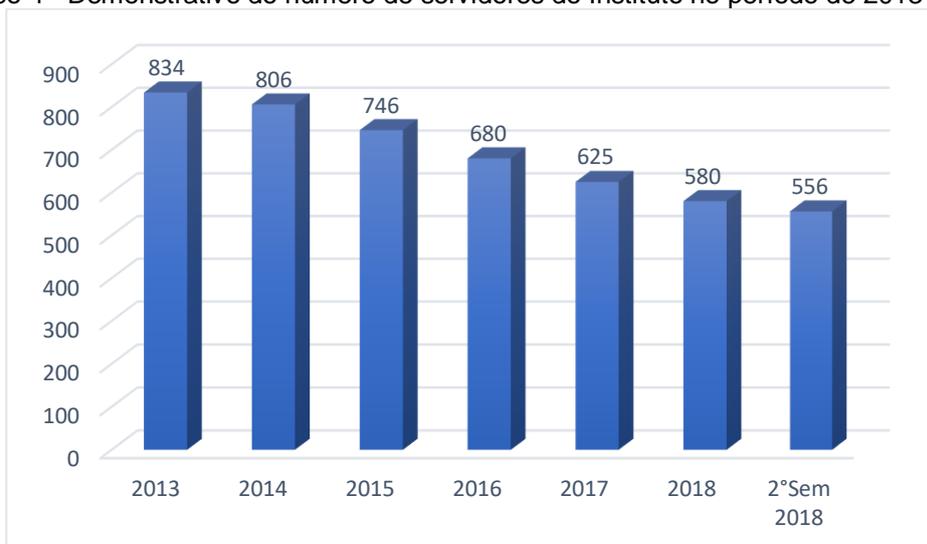
### **4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL**

#### **4.1.1 Dados Institucionais**

Com a autorização Institucional, a pesquisadora teve acesso aos relatórios institucionais, por isso a análise dos resultados teve início pela análise documental disponível.

O histórico numérico do efetivo mostra a frequente queda na quantidade de servidores do Instituto, o que é mais bem visualizado com o auxílio do gráfico 4 que demonstra o período de 2013 a 2018. É importante salientar que, no ano de 2014, a Instituição recebeu 98 novos servidores contratados via concurso público, porém, ainda assim, não foi suficiente para repor o efetivo que saiu da instituição.

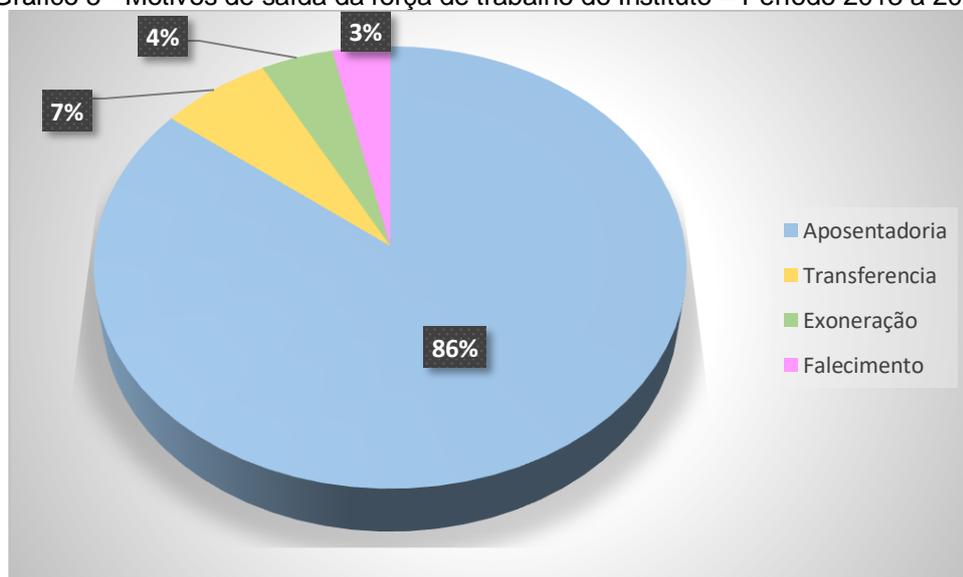
Gráfico 4 - Demonstrativo do número de servidores do Instituto no período de 2013 a 2018



Fonte: Relatório Institucional – Elaborado/Adaptado pela autora

O gráfico 5 demonstra as razões das saídas durante o período estudado. Dos 278 servidores que deixaram o Instituto, 238 foram devido ao pedido de aposentadoria, totalizando 86% das saídas, deixando os 14% restantes divididos entre as demais vacâncias: remoções, redistribuições, exonerações e falecimentos.

Gráfico 5 - Motivos de saída da força de trabalho do Instituto – Período 2013 a 2018



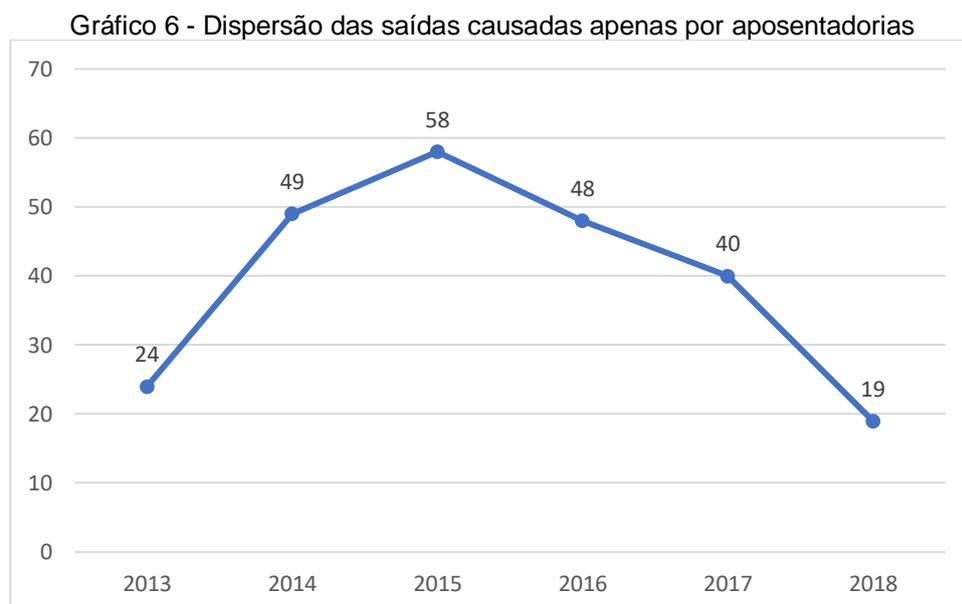
Fonte: Relatório Institucional – Elaborado/Adaptado pela autora

A psicóloga organizacional realiza as entrevistas de saída junto a todos os servidores que optaram por deixar a Organização. Assim, como a maior parte dos participantes desse encontro é composta por aposentados, as entrevistas

conseguem sintetizar a opinião e sentimentos dos servidores recém-aposentados no momento de saída.

Esse relatório está agrupado por ano de exercício (ano civil) e reúne as informações mais levantadas pelos servidores durante as entrevistas de saída. Assim, ao fim do 1º mês do ano subsequente, o setor de recursos humanos precisa condensar as informações e formalizar o relatório do ano anterior que é encaminhado à Direção do Instituto.

O gráfico 6 demonstra de forma isolada os números de aposentadoria por ano do período estudado, que auxilia a quantificar o próximo item que apresenta uma síntese dos relatórios que compilam as entrevistas de saída realizadas no período de 2013 ao fim do primeiro semestre de 2018.



Fonte: Relatório Institucional – Elaborado/Adaptado pela autora

Do total de 238 servidores que deixaram o Instituto por razão de aposentadoria, no período estudado, 172 eram homens e 66 mulheres. A faixa etária variava entre 49 e 70 anos, e a maioria dos aposentados, 166 servidores, estavam casados no momento da aposentadoria, 33 servidores eram divorciados, 11 possuíam união estável, 21 eram solteiros e 7 eram viúvos.

O total de doutores que saíram da Organização foi de 26, sendo que um ocupava cargo de nível médio. O número de mestres que partiram foi de 34, sendo também que um servidor era de nível médio. A seguir, será detalhado o perfil dos aposentados de acordo com o ano de saída do Instituto.

No ano de 2013, vinte e quatro servidores se aposentaram do Instituto, sendo sete mulheres e dezessete homens. Do total de homens, oito tinham cargo de nível médio, sendo seis da carreira de desenvolvimento tecnológico e dois da carreira de gestão. Os outros nove servidores do sexo masculino ocupavam cargos de nível superior, sendo oito pertencentes à carreira de desenvolvimento tecnológico e apenas um da carreira de gestão. Dentre os nove servidores de nível superior, quatro possuíam doutorado, dois tinham o título de mestre e três contavam com especialização. A faixa etária dos servidores homens, no momento da aposentadoria, correspondia entre 49 e 70 anos.

Da população de mulheres que se aposentaram, em 2013, cinco ocupavam cargo de nível médio, sendo três, na carreira de gestão, e dois na carreira de desenvolvimento. As outras duas servidoras, que eram nível superior, estavam vinculadas às carreiras de desenvolvimento tecnológico e a outra à carreira de pesquisa, ambas possuíam o título de doutorado. A faixa etária das mulheres no momento da aposentadoria era dos 50 aos 55 anos.

Em 2014, quarenta e nove servidores deixaram o Instituto por motivo de aposentadoria, sendo trinta e cinco homens e quatorze mulheres. A população masculina possuía três servidores de nível auxiliar vinculados à carreira de gestão, dezoito servidores de nível médio, sendo quatorze pertencente à carreira de desenvolvimento tecnológico e quatro, à carreira de gestão e quatorze servidores de nível superior, sendo dez vinculados à carreira de desenvolvimento tecnológico, dois à carreira de pesquisa e outros dois na carreira de gestão. Do pessoal de nível superior, apenas um possuía o título de doutor, cinco eram mestres e oito com especialização. A faixa etária masculina variava entre 53 a 69 anos.

Já das servidoras que se aposentaram, em 2014, uma era de nível auxiliar pertencente à carreira de gestão, nove eram de nível médio, sendo seis pertencentes à carreira de gestão e três à carreira de desenvolvimento tecnológico, e as quatro servidoras de nível superior pertenciam à carreira de desenvolvimento tecnológico, sendo uma servidora tinha o título de Doutora, duas tinham o título de Mestre e uma possuía Especialização. A faixa etária, no momento da aposentadoria, variava de 51 a 61 anos.

O ano de 2015 foi o período estudado em que ocorreu a maior saída de servidores por aposentadoria num total de 58 pessoas, vinte mulheres e trinta e oito homens. A população masculina de recém-aposentados era composta por três

servidores nível auxiliar, um vinculado à carreira de desenvolvimento e os outros dois à carreira de gestão. Dezenove eram de nível médio, sendo cinco vinculados à carreira de gestão e quatorze à carreira de desenvolvimento, já dos dezesseis servidores de nível superior, seis eram doutores, seis eram mestres e quatro eram especialistas e estavam divididos entre quinze pertencentes à carreira de desenvolvimento e um à carreira de pesquisa. A faixa etária dessa população variava entre 53 e 70 anos, no momento da aposentadoria.

As servidoras estavam distribuídas da seguinte forma: treze de nível médio, sendo que nove pertenciam à carreira de gestão e quatro à de desenvolvimento; sete eram servidoras de nível superior, uma vinculada à carreira de gestão e seis à de desenvolvimento. Das mulheres de nível superior, uma possuía título de doutora, duas de mestre e quatro de especialista. A idade da população feminina variava entre 50 e 67 anos.

Em 2016, quarenta e oito servidores se aposentaram, sendo doze mulheres e trinta e seis homens. Da população masculina, um servidor era de nível auxiliar pertencente à carreira de gestão; vinte e um servidores de nível médio, sendo dezoito pertencentes à carreira de desenvolvimento e três à de gestão; e quatorze de nível superior, sendo um da carreira de gestão, cinco à de pesquisa e os demais oito eram vinculados à área de desenvolvimento tecnológico. Dos servidores de nível superior, quatro tinham doutorado, quatro mestrado e seis especialização. A faixa etária da população masculina variava entre 53 e 67 anos.

A população de mulheres aposentadas, em 2016, possuía idade entre 51 e 62 anos, e estavam divididas da seguinte forma: quatro servidoras de nível médio, em que três eram da carreira de gestão e uma da de desenvolvimento; oito servidoras de nível superior com apenas uma vinculada à área de gestão e as demais à de desenvolvimento. Das servidoras de nível superior, uma era doutora, três eram mestres e quatro especialistas.

No ano de 2017, o Instituto perdeu um total de quarenta servidores por motivo de aposentadoria, trinta e um homens e nove mulheres. O perfil dos servidores que deixaram o Instituto, nesse ano, foi: dois servidores de nível auxiliar ligados à carreira de gestão, dezenove servidores de nível médio, sendo sete subordinados à carreira de gestão e doze à de desenvolvimento, e dez servidores de nível superior, dos quais nove pertenciam à carreira de desenvolvimento e um à de pesquisa. Desses pesquisadores e tecnologistas, dois possuíam doutorado, cinco possuíam

mestrados e dois possuíam especialização. A faixa etária dos homens, no momento da aposentadoria, variava entre 53 e 70 anos.

A população feminina que saiu, em 2017, era composta por cinco servidoras de nível médio, sendo quatro vinculadas à carreira de desenvolvimento e uma à gestão. As carreiras de nível superior eram num total de quatro, das quais duas possuíam o título de mestre e duas de especialização, uma pertencia à carreira de pesquisa e as demais à de gestão. A idade das aposentadas, em 2017, variava entre 51 e 61 anos no momento da aposentadoria.

Durante o primeiro semestre de 2018, a Organização perdeu 19 servidores por motivo de aposentadoria, sendo quinze homens e quatro mulheres. Da população masculina, oito servidores eram de nível médio, cinco vinculados à carreira de desenvolvimento e três à de gestão. Dos sete servidores de nível superior, dois eram doutores, dois eram mestres e três contavam com alguma especialização, seis servidores pertenciam à carreira de desenvolvimento e um à carreira de pesquisa. A faixa etária da população masculina era de 54 a 68 anos.

A população feminina que deixou o Instituto, até 30 de junho de 2018, era composta por quatro servidoras, todas elas de nível médio e vinculadas à carreira de gestão. A idade, no momento do desligamento, variava entre 52 e 62 anos.

#### **4.1.2 Compilação das entrevistas de saída**

1 – Ano de 2013: A maioria dos entrevistados comentou que o Instituto estava com as instalações e equipamentos com falta de manutenção, e que para solicitar um reparo predial ou instrumental existia uma burocracia desnecessária, o que acarretava num processo muito demorado. Um dos entrevistados chegou a comentar que solicitou o reparo de seu ar condicionado há mais de três meses e até agora, no momento de sua aposentadoria, não havia recebido retorno.

A maior parte dos servidores também relatou a preocupação com a falta de um programa de sucessão profissional já não existe pessoal para passar o conhecimento adquirido em mais de trinta anos de serviço. Muitos afirmaram que estão saindo do Instituto e não imaginam quem realizará as atividades desempenhadas por eles, já que não treinaram nenhum outro profissional e não existe um manual guia para realização de tais atividades.

2 – Ano de 2014: As entrevistas desse período apontaram um alto índice de gratidão pelo Instituto, muitos servidores comentaram que tudo o que conseguiram em suas vidas foi devido ao Instituto. Foi destacado o ambiente amigável entre os colegas de trabalho, muitos consideram o local de trabalho como extensão de seus lares devido ao número de anos trabalhados, no local, bem como as amizades de longa data.

Porém, os servidores relataram que apesar do ambiente agradável, a sua maioria está desmotivada com as atividades do Instituto e apontaram que existe certa letargia profissional, sendo que essa é a maior razão para a saída da Organização. Já a maior dificuldade, apontada pelos entrevistados, em relação à saída é a despedida dos amigos e do ambiente agradável de trabalho.

3 – Ano de 2015: Os entrevistados relataram que não existem objetivos comuns dentro do Instituto. Reclamaram da falta de transparência da Direção, e comentaram que o sentimento geral é de que existem vários minis Institutos dentro do mesmo Instituto, já que uma Divisão não sabe o que a outra está fazendo e agem como concorrentes, tanto nos serviços prestados como no empréstimo de pessoal e materiais.

Mais uma vez, foi apontada a falta gerencial de identificar um sucessor a tempo de repassar o conhecimento, e que estão saindo sem terem treinado outro servidor, ou no melhor dos casos, treinaram um sucessor em torno de dois meses para o repasse de mais de trinta anos de experiência.

4 – Ano de 2016: Os servidores relataram desmotivação com o ambiente de trabalho e acreditavam que uma boa parte do tempo que passavam, no Instituto, nos últimos anos, era mais de ociosidade do que de trabalho executado. Muitos culparam os chefes pela falta de distribuição adequada de atividades, bem como a falta de clareza de qual é a real meta Institucional que deve ser alcançada.

Uma menor parte, apesar de relatar os mesmos problemas de ociosidade e falta de transparência, afirmou que a preocupação com a proposta de reforma previdenciária com possível aumento da idade para o alcance da aposentadoria é o fator que impulsionou o pedido, pois ainda se consideram capazes de contribuir com o Instituto.

5 – Ano de 2017: A passagem de conhecimento e o plano de sucessão foram novamente apontados como fatores de extrema preocupação pelos aposentáveis. Em adição, o setor de capacitação e de treinamento foi criticado por não conhecer

os objetivos Institucionais e não ministrar cursos que acrescentem informações técnicas ou que supram as lacunas técnicas existentes. Em complemento, foi relatado que sempre são os mesmos profissionais que recebem treinamento ano após ano.

Foi apontado, também, o receio frente ao cenário de instabilidade do país, ainda mais com a falta de clareza das propostas de alteração legal no benefício da aposentadoria. Tais incertezas somadas aos desentendimentos entre servidores e respectivos chefes (em muitos casos novas chefias) foram o fator decisivo para que os aposentáveis (que já adquiriram o direito há algum tempo) optassem pela saída definitiva.

6 – Ano de 2018: Durante o primeiro semestre do ano, alguns dos servidores que se aposentaram relataram que preferiram solicitar a aposentadoria durante o ano eleitoral, pois acreditam que a proposta de reforma da previdência só seja retomada, no próximo ano, após as eleições. Alguns utilizaram de ações judiciais relacionadas à aposentadoria especial (25 anos de serviço em área periculosa ou insalubre) para conseguirem aposentar-se mais cedo.

Alguns relataram grandes dificuldades de adaptação às novas formas de gestão da alta administração, que acabam refletindo em todos os níveis do Instituto. Assim, compreendem que já contribuíram com muitos anos de suas vidas para a Organização e que talvez ela não seja mais o mesmo lugar que costumavam trabalhar, tal situação mostrou certo desânimo para a continuidade de suas atividades.

Resumidamente, as entrevistas de saídas, compiladas e apresentadas acima, expressam quase que exclusivamente as opiniões dos servidores aposentados com relação à Instituição e ao próprio servidor, com relação aos seus anseios para a próxima etapa. Conforme relatado em quase todas as entrevistas, os servidores se preocupam com a passagem de conhecimento e reclamam de não terem tido a possibilidade de treinar pessoas para continuarem seus trabalhos.

#### 4.2 GRUPO FOCAL

Foram realizados quatro grupos focais, sendo dois com participantes em situação de pré-aposentadoria e outros dois com servidores já aposentados.

As reuniões dos dois grupos de servidores pré-aposentáveis aconteceram, nos dias 19 e 20 de setembro de 2018, com início às 10 horas e término às 11h30m. O quadro 3 mostra as características dos participantes dos dois grupos.

Quadro 4 - Perfil da Amostra dos Grupos Focais de Pré-aposentáveis

Participante	Grupo Focal	Cargo	Idade	Gênero	TC	Já pode se aposentar?	Participou do PPA Institucional?
Participante 1	1	Analista em C&T	70	Masculino	18*	Não	Não
Participante 2	1	Assistente em C&T	63	Feminino	34	Sim	Sim
Participante 3	1	Tecnologista	63	Masculino	38	Sim	Não
Participante 4	1	Técnico	50	Feminino	31	Não	Sim
Participante 5	1	Técnico	57	Masculino	36	Não	Não
Participante 6	1	Assistente em C&T	61	Feminino	37	Sim	Sim
Participante 7	1	Tecnologista	54	Feminino	33	Sim	Sim
Participante 8	2	Tecnologista	58	Masculino	38	Sim	Não
Participante 9	2	Tecnologista	59	Masculino	34	Não	Não
Participante 10	2	Analista e C&T	59	Feminino	32	Sim	Sim
Participante 11	2	Técnico	55	Feminino	31	Sim	Sim
Participante 12	2	Assistente em C&T	58	Feminino	38	Sim	Sim
Participante 13	2	Tecnologista	53	Feminino	32	Sim	Não

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Todos os participantes dos grupos são servidores do Instituto vinculados à carreira de ciência e de tecnologia regida pela lei nº8.691 de 1993 e todos exercem algum dos cargos conforme disposto, no quadro 3, apresentado no capítulo 2.

Os convidados ocupam cargos distintos, de níveis distintos dentro da Organização. Para uma maior variedade, foram convocados homens e mulheres na

faixa etária acima dos 50 anos, sendo que o participante 13 é o de menor idade com 53 anos, enquanto o participante 1 é o mais idoso do grupo com 70 anos.

Nove dos treze participantes já completaram os requisitos para a aposentadoria e optaram por permanecer trabalhando, enquanto os outros quatro participantes estão próximos de concluir as condições necessárias para a aposentadoria.

O participante 1, apesar de ser o de maior idade, ainda não pode se aposentar, no serviço público, porém ele já é aposentado pela iniciativa privada e optou por continuar sua vida profissional em Instituição pública, ingressando no Instituto em 2002.

Por outro lado, apesar da participante 13 ser a mais nova do grupo, ela já tem direito a se aposentar, pois desempenhou sua atividade profissional em área de risco, fazendo jus ao adicional de periculosidade e também à contagem de tempo especial, que proporciona ao trabalhador um fator de conversão de 1,2 caso mulher ou 1,4 caso homem por ano trabalhado em área ou atividade de risco, conforme decreto nº 3048 de 1999.

As reuniões dos dois grupos de servidores aposentados aconteceram nos dias 24 e 25 de setembro de 2018 com início às 10h30m horas e término às 12h. O quadro 4 mostra as características dos participantes dos dois grupos.

Quadro 5 - Perfil da Amostra dos Grupos Focais de Aposentados

Participante	Grupo Focal	Cargo	Idade	Gênero	TC	Abono de permanência?	Ano da aposentadoria
Participante 1	1	Tecnologista	60 anos	Masculino	38 anos	Sim	2018
Participante 2	1	Tecnologista	60 anos	Masculino	34 anos	Não	2018
Participante 3	1	Tecnologista	61 anos	Masculino	36 anos	Sim	2017
Participante 4	1	Assistente em C&T	58 anos	Feminino	30 anos	Não	2013
Participante 5	1	Analista	57 anos	Feminino	31 anos	Sim	2013
Participante 6	2	Assistente em C&T	54 anos	Feminino	33 anos	Sim	2015
Participante 7	2	Tecnologista	65 anos	Feminino	30 anos	Sim	2014
Participante 8	2	Assistente em C&T	54 anos	Feminino	35 anos	Não	2016

Participante 9	2	Técnico	59 anos	Masculino	38 anos	Sim	2017
Participante 10	2	Assistente em C&T	53 anos	Feminino	34 anos	Não	2017

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Todos os participantes pertenceram à carreira de ciência e de tecnologia da esfera pública federal, regida pela lei nº8691 de 1993 e desempenharam atividades relacionadas a algum dos cargos regidos pela lei e conforme disposto no quadro 5.

Os participantes se aposentaram conforme as regras previdenciárias anteriores às vigentes atualmente, por isso, todos contam com o benefício da aposentadoria integral e com paridade.

A integralidade significa que o salário, durante a aposentadoria ou pensão, será do mesmo valor que o recebido, no último mês de atividade, descontados os auxílios alimentação, transporte e eventuais adicionais de desempenho de atividade, como: periculosidade, insalubridade, por trabalho noturno. A paridade garante ao aposentado, e também aos pensionistas, ambos inativos de acordo com as regras de aposentadoria e pensão antigas, a mesma porcentagem do reajuste salarial que os servidores ativos vierem a receber mediante ato legal.

Os dois grupos focais de aposentados, apresentado, no quadro 5, contam com representantes masculinos e femininos, na faixa etária dos 53 aos 65 anos, e que contribuíram entre 30 e 38 anos de serviço e se aposentaram no período compreendido entre os anos de 2013 a 2018.

O participante 2, apesar de ser o representante masculino que tem o menor tempo de contribuição, abaixo dos 35 anos legalmente exigidos para os homens, trabalhou todos os anos em área periculosa, possibilitando, então, a conversão de tempo especial em comum, resultando em 1,4 anos para cada ano trabalhado na área de risco.

Os participantes 1 e 7 também trabalharam em área penosa, durante o exercício das atividades, no Instituto, porém não precisaram da conversão de tempo especial em comum para atingirem os requisitos legais exigidos para a aposentadoria.

As quatro reuniões dos grupos focais foram conduzidas pela pesquisadora com o auxílio do roteiro (APÊNDICE A). Abaixo estão os resultados dessas reuniões, que apesar de terem sido realizadas em quatro grupos distintos serão

apresentados em conjunto por categoria, pré aposentável e aposentados, buscando sempre que possível a comparação entre as duas categorias de participantes, com o intuito de promover um entendimento mais conciso sobre cada questão abordada.

### **1 – Significado de aposentadoria (pré-aposentáveis).**

a - Desfrutar a vida e ficar sem compromissos;

b - Retornar ao lar e acompanhar os filhos;

“A mulher se adapta melhor à aposentadoria, pois ela possui uma dupla jornada a vida toda. Já o homem tem dificuldade de ficar em casa com os afazeres domésticos” (participante 1).

c - Trabalhar com os hobbies (música, culinária, artesanato);

d - Auxiliar os pais que já estão em idade avançada;

e – Viajar;

f – Dar mais atenção às atividades que fazem de maneira corrida no dia a dia;

g – Deixar de trabalhar;

h – É uma nova fase da vida;

i – Iniciar uma nova profissão;

j - Ter tempo para si mesmo.

### **1 - Significado de aposentadoria (aposentados).**

a – Tranquilidade;

“Agora consigo resolver as coisas que deixei de lado devido à correria do dia a dia no trabalho” (participante 4).

b – Liberdade;

“Consigo fazer o que quero a hora que quero. Fico lembrando que tinha que pedir para o chefe deixar eu ir ao médico, hoje não devo satisfação a ninguém” (participante 10).

c – Início de uma nova fase que possui um período de transição;

d – Conseguir dar mais atenção aos familiares.

Todos os grupos apontaram uma variedade de significados para o termo aposentadoria, assim como são apresentadas, pela literatura, múltiplas conotações para esse fenômeno.

Segundo Sargent *et al.* (2013), o conceito tradicional de aposentadoria era relacionado apenas ao aspecto cronológico, evidenciando apenas a chegada da velhice para o sujeito aposentado. Wang (2011) conceituou aposentadoria como sendo a saída do trabalhador do mercado de trabalho, que vem acompanhado de um comprometimento psicológico decrescente e mudança comportamental devido à saída do mundo profissional.

Camarano (2001) defende que enquanto alguns trabalhadores encaram a aposentadoria como uma oportunidade de redirecionamento de vida, baseado em um planejamento prévio, outros a percebem com menor intensidade, pois ainda precisam continuar, no mercado de trabalho, por motivos financeiros.

É válido ressaltar que a aposentadoria traz consigo inúmeras questões sociais como o envelhecimento da população, aumento da expectativa de vida, diminuição da taxa de natalidade, nível de instrução, diferentes formas de trabalho (como “home office”, bridge employment), entrada tardia, no mercado de trabalho, busca por uma melhor qualidade de vida, entre outros(SARGENT *et al.*,2013). Essa diversidade de temas que giram em torno da aposentadoria corrobora para os diferentes conceitos apresentados pelos grupos focais.

## **2 – A Importância da preparação para a aposentadoria e o programa ofertado pela Instituição (pré-aposentáveis).**

a – Todos conhecem o programa oferecido pelo Instituto;

b – Os participantes nº 2, 4, 6, 7, 10, 11 e 12 relataram que participaram do PPA Institucional;

c – Os participantes nº 1, 3, 5, 8, 9 e 13 disseram que nunca participaram do PPA;

“Eu, especificamente, acredito que não preciso do auxílio de um programa de preparação para aposentadoria, pois já tenho um local para o meu voluntariado, um plano para aproveitar o tempo livre e não pretendo trabalhar por dinheiro nunca mais” (participante 3).

d – É importante a preparação financeira, pois haverá uma queda no salário;

e – É importante a preparação dos familiares que residem junto aos servidores, pois a aposentadoria acarretará mudanças na vida de todos;

f – A importância da preparação psicológica para romper com a rotina de tantos anos.

“Apesar de querer muito a minha aposentadoria, não sei como irei me acostumar a não ver esse lago, ou passar por essa portaria. Afinal, são mais de 30 anos nesse mesmo percurso” (participante 4).

“Demorei muito tempo para pensar em aposentadoria, hoje percebo que ela está muito próxima, já cumpro os requisitos daqui a 9 meses” (participante 8).

Conforme relatado no estudo de França (2008) sobre PPA em instituições brasileiras, foram encontrados oferta desses programas em apenas 18% das 320 Organizações pesquisadas. Apesar de a Instituição estudada, nesta dissertação, oferecer um Programa de Preparação para Aposentadoria, 46% dos participantes dos grupos de pré aposentáveis declararam não terem participado do programa, conforme letras b e c deste item 2.

Os PPA's são compostos por dois módulos: o informativo, que traz palestras com aposentados e profissionais que trabalham com aposentadoria e trazem dicas de bem-estar, nesse módulo, o trabalhador pode convidar familiares para participar dos encontros já que eles também são influenciados com a aposentadoria. O módulo experiencial auxilia no planejamento financeiro, atividades voluntárias, relacionamento social e familiar através de dinâmicas de grupos e *workshops* (FRANÇA; SOARES, 2009). Seguindo as diretrizes da literatura, o PPA Institucional auxilia nas preocupações apontadas pelos participantes nas letras 'd', 'e' e 'f' deste item 2.

Zanelli, Silva e Soares (2010) salientam que os programas de preparação buscam resultados em duas frentes: incentivar os trabalhadores tanto a se aposentarem quanto a permanecerem, no mercado de trabalho, por mais tempo, então ainda que alguns servidores não participem do PPA por não desejarem aposentar-se num futuro próximo, eles perdem a oportunidade de consolidar sua decisão de manter-se trabalhando.

### **3 – Desempenho de atividade profissional durante a aposentadoria (pré-aposentáveis).**

a – Os participantes 3, 6 e 12 pretendem dedicar-se ao trabalho voluntário, procurando algo que dê satisfação não importando a parte financeira;

Já o participante 10 declarou “Eu não gosto de participar de obra social, eu ajudo e contribuo, mas não consigo fazer disso uma segunda atividade, tampouco

participar da igreja, também não sirvo pra cuidar de netos, por isso prefiro seguir trabalhando aqui”.

b– Trabalho prazeroso, porém sem a rotina pesada de todos os dias;

c - Dar aula no INPE e ITA e continuar com a orientação;

“Acredito que os pesquisadores optam por continuar trabalhando na parte acadêmica com os orientandos e com as universidades” (participante 1).

d – Retornar como bolsista / colaborador de projetos do Instituto;

e - Apenas os que possuem dificuldades financeiras optam por continuar desempenhando alguma atividade profissional;

“Não pretendo continuar trabalhando, pois o nosso salário de aposentado é bem próximo ao que recebemos na atualidade” (participante 9).

f - Alguns continuam trabalhando não por necessidade financeira própria, mas por causa de alguma dificuldade dos filhos ou pais;

g - Eu vou continuar trabalhando, mas vou mudar de atividade profissional.

### **3 - Trabalho durante a aposentadoria (aposentados).**

a – Os participantes 1, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 comentaram que não pretendem mais trabalhar, encaram a aposentadoria como o descanso da rotina do trabalho.

“Acho que já trabalhei o que tinha que trabalhar. O corpo sente o cansaço do passar dos anos” (participante 5).

b – Já os participantes 2, 3 e 4 continuam trabalhando ou pensam em voltar a trabalhar.

“Hoje tenho um trabalho que me motiva mais do que o antigo e não tenho uma rotina tão pesada como antigamente, trabalho 3 dias por semana” (participante 4).

“Já recebi ofertas de emprego, mas decidi esperar um pouco mais, pois me aposentei apenas há alguns meses” (participante 2).

A discussão desses itens reflete qual é o significado do trabalho para cada um dos participantes. De acordo com Souza *et al.* (2013), o trabalho pode gerar diversos sentimentos nos indivíduos, desde grandes prazeres por suas realizações até grandes decepções e frustrações. Ainda de acordo com o mesmo autor, o trabalho faz parte da maior parte da vida dos indivíduos, e deve ser analisado além da função de provimento financeiro, já que a maior parte das relações interpessoais, na vida adulta, é construída devido aos laços das carreiras profissionais.

Por isso, é compreensível a dificuldade de os trabalhadores optarem pela aposentadoria definitiva, já que há muitos anos *estão* acostumados com a rotina, o aspecto social e psicológico do trabalho. Então, o *bridge employment* (ou emprego ponte) é uma alternativa para aqueles trabalhadores que não querem se aposentar definitivamente, mas também não querem permanecer, no mesmo ritmo de trabalho (FRANÇA, 2004), isso confirma o exposto pelos pré aposentáveis nos itens 'b', 'c' e 'd' e também pelos aposentados no item 'b'.

Ainda de acordo com França (2008), o *bridge employment* pode ser a alternativa mais viável para manter a saúde (física e mental), mobilidade e independência, tanto dos trabalhadores quanto dos aposentados, na medida de seu envelhecimento.

Essas alterações, no mundo do trabalho e dos trabalhadores, ocorrem conforme apontado por Hall (1996) no estudo da carreira proteana que atribui ao próprio indivíduo a responsabilidade pelo desenvolvimento e pelo direcionamento de sua carreira, deixando cada vez mais de lado a interferência das Organizações na gestão de carreiras individuais.

Uma outra abordagem levantada pelos grupos foi sobre o desempenho ou sobre o desejo de desempenhar algum tipo de trabalho voluntário durante a aposentadoria. Com a saída do mercado de trabalho, alguns trabalhadores optam por mudar o estilo de vida e despendem o tempo livre do dia a dia ajudando ao próximo ou contribuindo de forma solidária para a sociedade em geral (ELDER; JOHNSON, 2003).

#### **4 – Expectativas sobre o lado bom e o ruim da aposentadoria (pré aposentável).**

a - A liberdade, o tempo livre, o tempo com a família, o tempo para autocuidados (prática de esportes, acompanhamento da saúde, etc.) e a falta da rotina de trabalho foram os itens aposentados como positivos.

“Tenho receio de me decepcionar com o lado positivo de ter tempo para a família, pois durante os anos que trabalhei meus filhos precisavam de mim, agora a família mudou e meus filhos cresceram” (participante 13).

b - A solidão, sentimento de inutilidade, perda do convívio com os colegas do trabalho, falta da rotina de trabalho, ociosidade, perda financeira e o incômodo que

os familiares, que residem junto aos servidores, podem sofrer com a aposentadoria do servidor foram os pontos negativos colocados pelos participantes.

“Minha esposa diz: é melhor você continuar trabalhando, faz bem para o nosso casamento. Quando você está em férias você quer se meter em tudo que eu faço, imagina se você se aposenta? Vai querer fazer meu serviço” (participante 1).

Já o participante 9 declarou “Acho que a aposentadoria não possui lado negativo, apenas positivo!”.

Com relação à perda financeira, o participante 12 declarou “Acho que não sofreremos perdas financeiras, pois gastamos muito dinheiro para vir trabalhar com alimentação, vestuário e transporte.

#### **4 – Vivências positivas e negativas na aposentadoria (aposentados)**

a – Positivo: o aumento dos cuidados com a saúde, liberdade, tranquilidade de não ter que lidar com os problemas do trabalho e a disponibilidade de fazer o que realmente deseja.

“A aposentadoria só trouxe coisas boas para mim” (participante 4).

b – Negativo: a perda do convívio com os colegas de trabalho, a ociosidade, a falta de rotina e o incômodo causado pelos mais próximos acreditarem que o aposentado está disponível, pois não tem nada para fazer.

“A aposentadoria me trouxe um sentimento de culpa, pois trabalhei em conjunto com a equipe por vários anos e com a minha aposentadoria parece que não me importo com eles e deixei tudo para trás” (participante 3).

Existe muita discussão, na literatura, sobre os sentimentos contraditórios despertados nos trabalhadores com relação à saída definitiva do mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que acontece a experiência que a liberdade do compromisso diário e a autonomia perante o relógio, o indivíduo também experimenta a falta da rotina e a mudança drástica no cotidiano vivenciado na maior parte da vida (WITCZAK, 2005), o que é evidenciado também nos relatos analisados.

Santos (1990) defende que o trabalhador experiencia sentimentos ambíguos com a saída do mercado de trabalho. Ainda de acordo com a autora, o sentimento negativo de crise está vinculado ao papel de inativo do aposentado, na sociedade, e o lado positivo da liberdade é vivenciado, nos momentos de lazer e de retomada de projetos que não foram realizados devido à exaustiva jornada de trabalho.

### **5 – Preconceito social contra a figura do aposentado (pré aposentáveis).**

a – Existe preconceito por parte dos mais jovens;

b - Existe preconceito por parte dos familiares;

“Meus familiares me questionam quando vou me aposentar para poder ajudá-los, já que não vou fazer nada mesmo” (participante 6).

c – A sociedade em geral associa o aposentado à velhice e à improdutividade;

d – Os trabalhadores possuem preconceito contra os aposentados.

### **5 - Preconceito social contra o aposentado (aposentados).**

a – Existe preconceito por parte das pessoas que continuam trabalhando, pois o aposentado é sinônimo de improdutividade;

b – Existe preconceito contra o funcionário público;

“Acredito que o preconceito é contra o funcionário público e não contra o aposentado, somos rotulados como ‘vida mansa’ desde sempre” (participante 6).

c – Não existe preconceito contra o aposentado, existe contra o idoso.

Assim como as discussões dos grupos acima, a literatura apresenta as duas visões da sociedade sobre a população idosa, que podem ser sintetizadas em dois termos: *Ageísmo*, que destaca o preconceito contra os idosos, e Terceira Idade que se refere ao aspecto positivo desta faixa etária.

O *Ageísmo* é um termo proveniente do inglês que significa discriminação com base, na idade, especialmente com relação às pessoas idosas já que se fundamenta na falsa ideia de associação obrigatória entre declínio biológico e deficiências comportamentais, sempre evidenciando os aspectos negativos da idade, quase nunca os fatores positivos (NERI, 1991).

Por outro lado, o termo terceira idade, de acordo com Peixoto (1998), foi criado, na França, na década de 60, com a finalidade de alterar a imagem da população envelhecida através de políticas públicas de integração social. A expressão terceira idade remete ao estilo moderno de envelhecimento, em que o idoso é o responsável pelo seu estilo de vida, desempenhando de forma ativa as possibilidades dessa nova fase, para os aposentados, por exemplo, significa conseguir encontrar um novo sentido para o tempo livre da rotina de trabalho, respaldado no benefício previdenciário (DIAS, 1998).

### **6 - Proposta de Reforma da Previdência Social (pré-aposentáveis).**

a -Muitos servidores se aposentaram, nos últimos tempos, por causa da proposta;

b- Muito não queriam sair, mas tiveram medo da falta de clareza e transparência da proposta de Reforma;

“Tenho três colegas que se aposentaram por insegurança da PEC 247 e relataram ter se arrependido, pois tomaram essa atitude precipitadamente e não tiveram tempo para se prepararem para a ausência do trabalho” (participante 11).

“Eu nunca pensei em me aposentar, a primeira vez que esse assunto passou pela minha cabeça foi agora com a PEC da reforma previdenciária” (participante 8).

### **6 - Proposta de Reforma da Previdência Social (aposentados).**

a – Os participantes 1, 2 e 3 que se aposentaram, no ano de 2017 e 2018, relataram que a PEC foi o incentivo que faltava para solicitar a aposentadoria.

“Eu gostava de trabalhar, no Instituto, mas eu tinha uma ‘carta na manga’ pois já podia me aposentar, então se a Direção decidisse que eu tinha que mudar de setor ou atividade eu falava que iria me aposentar, mas com a PEC eu perderia esse trunfo” (participante 1).

b – Os demais participantes (4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10) declararam que sempre existem as alterações legislativas, mas que isso não influenciou a decisão de se aposentarem.

“Acredito que a maior parte dos servidores não possui conhecimento da legislação e de seus direitos, pois se você já cumpriu os requisitos para aposentadoria, na regra atual, não precisa se preocupar, pois você tem direito adquirido” (participante 5).

“Porém com a instabilidade política, no país, e a fragilidade desse momento em que vivemos não dá pra contar com o direito adquirido” (participante 3).

De acordo com o recente estudo de Godinho e Ferreira (2017), os países em desenvolvimento estão despendendo um grande esforço para formular estratégias de manter a população ativa, no mercado de trabalho, e evitar as aposentadorias precoces. Os autores ainda destacam o cenário brasileiro, no qual tramita a proposta de reforma da previdência através da PEC 287/2016 que reformula as regras de concessão de aposentadoria, dentre elas, a alteração do tempo de contribuição mínimo de 15 para 25 anos para receber o benefício proporcional, e 49 anos de contribuição caso o trabalhador queira receber o valor integral do benefício.

Os requisitos atuais para a aposentadoria são 19 anos a menos de contribuição para as mulheres e 14 a menos para os homens, por isso, os argumentos apresentados nas falas 'a' e 'b' dos pré aposentáveis são cada vez mais intensos, sem contar a idade para a aposentadoria que aumentará em 10 anos para as mulheres e em 05 para os homens, corroborando para o exposto no item 'a' do grupo de aposentados..

### **7 – Relacionamento entre o Instituto e os aposentados e aposentáveis (pré-aposentáveis).**

a - Falta de um programa de sucessão, preparo de um funcionário para receber o conhecimento e continuar com as atividades;

b - Falta de uma comunicação sobre as movimentações de pessoal no âmbito do Instituto, principalmente com relação às aposentadorias e às transferências.

“Muitas vezes ficamos sabendo que um colega aposentou dias ou semanas depois aí perdemos a chance de cumprimentá-lo pelo e-mail institucional, ramal ou pessoalmente. Não sabemos quando encontraremos com essa pessoa novamente” (participante 10).

### **8 - Motivos para a aposentadoria (aposentados).**

a – Para cuidar de algum familiar;

“Meu pai estava muito doente, e precisou da minha ajuda em tempo integral. Hoje, depois de três anos, é que comecei a curtir a liberdade que a aposentadoria proporciona” (participante 7).

b – Por desentendimento com o meu chefe;

c – Perdi a motivação para continuar trabalhando no Instituto;

“Acredito que com a idade ficamos menos tolerantes com os problemas que aparecem, na rotina de trabalho, somado à falta de clareza dos objetivos e do direcionamento do Instituto que causam desânimo de continuar aqui.” (participante 1).

d – Já contribuí o suficiente.

O vínculo que o trabalhador desenvolveu com o trabalho durante a vida profissional e sua influência, na decisão sobre a aposentadoria, é objeto de diversos estudos atuais. Menezes e França (2012) compilaram diversos estudos e concluíram que a decisão sobre aposentadoria envolve a análise de três opções: postergar a

aposentadoria, continuar, no mercado de trabalho, através dos *brigdes employments*, e a aposentadoria definitiva. Assim, para escolher um dos caminhos apresentados acima, o trabalhador faz uma análise de seus atributos pessoais como: idade, saúde, expectativa subjetiva de vida junto com os atributos do trabalho: comprometimento com a carreira, flexibilidade e controle de trabalho. Então, de acordo com as influências negativas e positivas de cada fator, ele chegará à conclusão de qual caminho seguir.

### 4.3 QUESTIONÁRIOS

A partir da conclusão dos grupos focais, que estimularam a reflexão sobre os temas pré e pós aposentadoria, conforme disposto no item 4.2, foi possível a construção dos questionários, possibilitando acesso a um maior número de pessoas pela facilidade de distribuição e preenchimento. Foram elaborados dois questionários que guardam relação entre si para facilitar a análise comparativa entre os dois grupos estudados.

O primeiro formulário leva o nome de “Expectativas para o período pós-carreira” e foi distribuído entre a população de 213 servidores classificados como pré aposentáveis. Foi possível manter a confiabilidade proposta de 95% da amostra já que 142 servidores responderam ao questionário.

O segundo questionário possui o título de “Vivências do período pós carreira” e foi distribuído pela população de 240 servidores aposentados. No entanto, diferentemente do retorno do questionário do grupo de pré aposentáveis, conseguiu-se uma devolução de apenas 56 questionários, fazendo com que esse instrumento tenha um grau de confiabilidade de 90% com uma margem de erro de 10%.

A seguir, foram analisados os resultados das duas amostras conjuntamente, comparando as questões que guardam relação entre si. O título dos quadros, tabelas e gráficos está em azul, mostrando as respostas dos pré aposentáveis e, em rosa, mostrando os respondentes aposentados.

As tabelas de número 02 a 21 compilam o perfil da amostra dos servidores ativos e inativos que responderam aos questionários.

Tabela 2 - Questão 1: Cargo ocupado no Instituto

Cargo ocupado no Instituto		
Pesquisador	14	9,9%

Tecnologista	41	28,9%
Analista	13	9,2%
Técnico	40	28,2%

Assistente em C&T	27	19,0%
Auxiliar em C&T	5	3,5%
Auxiliar técnico	2	1,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 3 - Questão 1: Cargo ocupado no Instituto

Cargo ocupado no Instituto		
Pesquisador	2	3,6%

Tecnologista	24	42,9%
Analista	3	5,4%
Técnico	9	16,1%
Assistente em C&T	15	26,8%
Auxiliar em C&T	3	5,4%
Auxiliar técnico	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nota-se que o grupo dos tecnologistas foi o que teve maior participação, na pesquisa, tanto da população de pré-aposentáveis como a de aposentados. Tal número é representativo, pois segue a realidade do Instituto que, em seu efetivo atual de pré aposentáveis, o cargo de tecnologista é o que contempla maior número de servidores ativos, setenta e quatro. O total da população de tecnologistas aposentados, no limite do recorte temporal pesquisado, é de 79, bem próximo à maior população de aposentados, os técnicos, que somam 82 servidores inativos.

Por outro lado, percebeu-se uma baixa adesão por parte dos servidores de nível auxiliar, em ambos os grupos. Conforme dados institucionais, a quantidade de auxiliares ativos, no momento da pesquisa, era dedezenove servidores sendo que apenas sete responderam, já, no grupo de aposentados, o total era de dez auxiliares e apenas três deles participaram.

Tabela 4 - Comparativo entre populações e amostras classificadas por cargo

Cargo	População pré aposentável	Amostra pré aposentável	População aposentados	Amostra aposentados
Pesquisador	74	41	79	24
Tecnologista	14	13	6	3
Analista	14	14	12	2
Técnico	29	27	51	15
Assistente em C&T	63	40	82	9
Auxiliar em C&T	13	5	9	3
Auxiliar técnico	6	2	1	0
Total	213	142	240	56

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 5 - Questão 2: Escolaridade

Qual é a sua escolaridade?		
Ensino fundamental completo	1	0,7%

Ensino médio completo	31	21,8%
Ensino superior completo	35	24,6%
Especialização	23	16,2%

Mestrado	27	19,0%
Doutorado	25	17,6%
Fonte: Dados da pesquisa de campo		
Tabela 6 - Questão 2: Escolaridade		
Qual é a sua escolaridade?		
Ensino fundamental completo	0	0,0%

Ensino médio completo	15	26,8%
Ensino superior completo	8	14,3%
Especialização	13	23,2%
Mestrado	7	12,5%
Doutorado	13	23,2%
Fonte: Dados da pesquisa de campo		

Nota-se que 77,4% dos participantes pré aposentáveis possuem, no mínimo, nível superior completo e que 47,2% desse grupo de servidores possuem título de mestrado ou doutorado. O grupo de aposentados conta com 73,2% dos participantes com nível superior, sendo que 48,77% desses servidores são mestres ou doutores. Isso demonstra que as populações guardam relação entre elas, no quesito escolaridade.

É importante ressaltar que, em 2015, foi realizado um programa de incentivo para os servidores de baixa escolaridade completarem os estudos, tanto os que possuíam nível fundamental incompleto, quanto os que tinham nível médio incompleto. Concluindo o grau correspondente, os servidores conseguiram ter acesso a uma gratificação de nível superior à que possuíam anteriormente à conclusão dos cursos. Assim, todos os servidores ativos, em 2015, aderiram ao programa de conscientização, o que fica evidenciado no grau de escolaridade das duas populações, em que apenas um servidor possui nível fundamental completo.

Tabela 7 - Questão 3: Gênero

Gênero		
Feminino	50	35,2%
Masculino	92	64,8%
Outros	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 8 - Questão 3: Gênero

Gênero		
Feminino	35	62,5%
Masculino	21	37,5%
Outros	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Com relação ao grupo de pré-aposentáveis, o público feminino representou 35,2% do total de participantes, tendo em vista que as servidoras representam uma parte menor, no contexto do total de servidores do Instituto, pois, no momento da pesquisa, as servidoras correspondiam a 26,7% do total de pré-aposentáveis e destas 87,7% responderam ao questionário, o que demonstra uma grande participação das servidoras.

Analisando, ainda, o grupo de pré-aposentáveis, os homens correspondem a 64,8% dos participantes, porém, apenas 58,9% da população masculina de pré-

aposentáveis aderiu a pesquisa, mostrando um menor interesse dos homens pelo tema estudado.

O grupo de aposentados teve comportamento similar ao citado anteriormente, porém, com uma adesão ainda mais baixa dos aposentados homens. As mulheres tiveram uma participação de 62,5%, no entanto, elas representam 27,9% do total da população. Os aposentados homens que correspondem a 72,1% do total participaram apenas com 12,1% do total de aposentados do sexo masculino.

Tabela 9 - Questão 4: Faixa etária

Faixa etária		
45 a 49 anos	21	14,8%
50 a 54 anos	50	35,2%
55 a 59 anos	57	40,1%
60 a 64 anos	12	8,5%
65 a 69 anos	2	1,4%
70 a 75 anos	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 10 - Questão 4: Faixa etária

Faixa etária		
45 a 49 anos	0	0,0%
50 a 54 anos	12	21,4%
55 a 59 anos	26	46,4%
60 a 64 anos	14	25,0%
65 a 69 anos	3	5,4%
70 a 75 anos	1	1,8%
Mais de 75 anos	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maioria dos servidores e aposentados que responderam à pesquisa encontra-se na mesma faixa etária entre 55 e 59 anos, seguida pelo intervalo de 50 a 54 anos para os ativos e de 60 a 64 anos para os inativos. Observou-se que os servidores ativos com mais de 70 anos não aderiram ao estudo, tendo em vista que o Instituto contava com dois servidores de 70 anos e um com 74.

Com relação aos aposentados com mais de 70 anos, apenas um participou da pesquisa, o que demonstra um baixo interesse por parte dos aposentados com mais idade, pois eles são num total de 12 servidores inativos. Tal desinteresse pode ser pelo fato de já terem se aposentado há mais tempo, pois todos deixaram o Instituto, em 2013, ou por não possuírem ou não terem costume de acessarem o email, canal utilizado para o envio da pesquisa.

Tabela 11 - Questão 5: Dependentes econômicos

Quantidade de dependentes econômicos		
0	18	12,7%
1	39	27,5%
2	38	26,8%

3	37	26,1%
4 ou mais	10	7,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 12 - Questão 5: Dependentes econômicos

Quantidade de dependentes econômicos		
--------------------------------------	--	--

0	21	37,5%
1	18	32,1%
2	9	16,1%

3	5	8,9%
4 ou mais	3	5,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

12,7% dos servidores pré-aposentáveis não possuem dependentes econômicos, e esta representação é de 37,5% na amostra de aposentados. Então, 87,3% dos servidores ativos respondentes possuem algum dependente econômico, enquanto esse fator representa 62,5% dos aposentados. Esses números podem ser um indicativo de que alguns servidores continuam em atividade devido aos compromissos econômicos de familiares que ainda estão sob sua responsabilidade. Nota-se uma maior concentração de zero ou um dependente econômico, na população de aposentados, enquanto a concentração de dependentes, na população ativa, concentra-se na faixa de um, dois ou três dependentes.

Tabela 13 - Questão 6: Tempo de contribuição

Tempo de contribuição		
20 a 24 anos	13	9,2%
25 a 29 anos	18	12,7%
30 a 34 anos	57	40,1%
35 a 39 anos	45	31,7%
40 anos ou mais	9	6,3%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 14 - Questão 6: Tempo de contribuição

Tempo de contribuição		
20 a 24 anos	1	1,8%
25 a 29 anos	1	1,8%
30 a 34 anos	23	41,1%
35 a 39 anos	28	50,0%
40 anos ou mais	3	5,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Observou-se que 38% dos participantes possuem 35 anos ou mais de contribuição e apesar de ter alcançado o requisito de tempo trabalhado e contribuído, ainda continuam na força de trabalho ativo. No grupo de aposentados, 55,4% da amostra contribuíram por mais de 35 anos, e apenas 3,6% dos aposentados contribuíram com menos de 30 anos, requisito mínimo para a aposentadoria integral das mulheres, o que demonstra que essa parte da população se aposentou com proventos proporcionais ao tempo de contribuição, ou incorreu em aposentadoria por invalidez.

Esse fator somado aos números de dependentes econômicos exposto, nas tabelas 11 e 12, corroboram para a argumentação sobre a saúde financeira do servidor ser um fator considerável para continuar trabalhando ou aposentar-se, considerando o tempo de contribuição e os dependentes econômicos.

Outro fator que implica vantagem financeira para os servidores é o recebimento ou não do abono de permanência que, na pesquisa, ficou distribuído conforme quadro abaixo:

Tabela 15 - Questão 7: Recebe abono de permanência

Recebe abono de permanência		
Sim	49	34,5%
Não	93	65,5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 16 - Questão 7: Recebia abono de permanência antes da aposentadoria

Recebe abono de permanência		
Sim	43	76,8%
Não	13	23,2%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maior parte dos pré-aposentáveis não recebe abono de permanência, enquanto 34,5% recebe a vantagem pecuniária que corresponde a um crédito no valor do desconto da previdência social do servidor. Com relação aos aposentados, nota-se uma inversão das representações, pois 76,8% dos aposentados recebiam o abono de permanência enquanto trabalhavam, e apenas 23,2% se aposentaram sem receber o benefício por um tempo anterior à saída do Instituto.

As duas últimas perguntas que guardam correspondência entre os dois grupos de participantes que caracterizaram o perfil da amostra foram sobre o Programa de Preparação para a Aposentadoria ofertado pela Instituição.

Tabela 17 - Questão 8: Conhece o PPA oferecido pelo Instituto?

Conhece o PPA oferecido pelo Instituto		
Sim	49	34,5%
Não	93	65,5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 18 - Questão 9: Já participou do PPA oferecido pelo Instituto?

Já participou do PPA oferecido pelo Instituto		
Sim	14	9,9%
Não	128	90,1%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 19 - Questão 9: Tinha conhecimento sobre o PPA ofertado pelo Instituto?

Tinha conhecimento sobre o PPA ofertado pelo Instituto		
Sim	42	75%
Não	14	25%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 20 - Questão 10: Participou do PPA ofertado pelo Instituto?

Participou do PPA ofertado pelo Instituto		
Sim	17	30,4%
Não	39	69,6%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Analisando as duas questões de cada população, em conjunto, percebe-se que 34,5% dos servidores pré-aposentáveis conhecem o PPA ofertado pela Instituição, porém apenas 9,9% dos entrevistados desse grupo já participaram do programa. Com relação ao grupo de aposentados, 75% dos participantes tinham

conhecimento sobre o programa ofertado pelo Instituto, porém apenas 30,4% dos entrevistados participaram do PPA Institucional.

Os números apresentados, no parágrafo anterior, em conjunto com o fato de que 33,33% da população de pré-aposentáveis não participou da pesquisa indica que os servidores possuem pouco interesse no tema preparação para o pós-carreira, corroborando com Zanelli, Silva e Soares (2010) que observaram que grande parte dos trabalhadores se preocupa apenas com a parte financeira da aposentadoria, deixando de lado fatores como: o social, o psicológico e o fator saúde.

Abaixo, a fim de caracterizar a amostra de aposentados, segue a informação sobre há quanto tempo os entrevistados encontram-se aposentados.

Tabela 21 - Questão 8: Há quanto tempo está aposentado?

Há quanto tempo está aposentado?		
Há menos de 06 meses	12	21,4%
De 07 meses a 1 anos	18	32,1%
De 02 a 03 anos	16	28,6%
De 04 a 05 anos	10	17,9%
Há mais de 05 anos	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maior parte dos participantes, estão aposentados entre 07 meses e 1 ano, seguidos pelos inativos que deixaram o Instituto num intervalo de 02 a 03 anos. Notou-se que nenhum respondente se aposentou a mais de 05 anos.

Os gráficos de nº 7 a 69 apresentam as respostas das questões sobre o tema central do estudo: aposentadoria e pós-carreira, bem como sua preparação, suas perspectivas, anseios e receios desta etapa.

Gráfico 7 - Questão 10: Aposentadoria significa o encerramento de um ciclo e início de uma nova etapa



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 8 - Questão 11: Aposentadoria significa o encerramento de um ciclo e início de uma nova etapa da vida



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Analisando os dois grupos de servidores, observou-se que a maior parte dos participantes concorda, ainda que parcialmente, com o enunciado da questão, tendo

em vista que 91,5% dos pré aposentáveis e 89,28% dos aposentados acreditam que a aposentadoria é o início de uma nova etapa da vida.

Não existem pessoas indiferentes à questão, no grupo de aposentados, enquanto 4,2% dos servidores ativos mostraram que não concordam nem discordam do enunciado. O comportamento dos dois grupos também é similar na discordância do enunciado, em que 4,2% dos ativos e 10,7% dos inativos discordam que a aposentadoria é o início de uma nova fase.

Esse comportamento pode ser confirmado por Zanelli e Silva (1996) que apontam que a carreira profissional é desempenhada por um grande período da vida dos trabalhadores e com a chegada da aposentadoria, as pessoas podem focar em atividades e planos que foram postergados, durante o desempenho da profissão, o que é evidenciado pela maioria dos respondentes das questões. Dessa maneira, a aposentadoria é vista como um prêmio, como um merecimento pelos muitos anos de dedicação ao trabalho.

Gráfico 9 - Questão 11: Com a aposentadoria conseguirei acompanhar mais de perto os meus filhos.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 10 - Questão 12: Como aposentado consigo permanecer mais tempo com meus filhos.

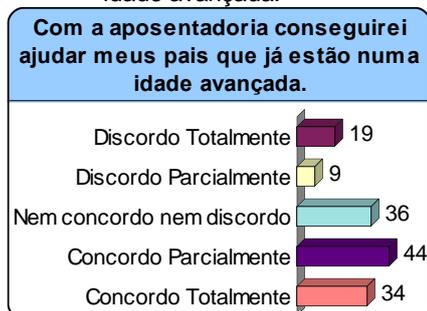


Fonte: Dados da pesquisa de campo

Ao somarmos os participantes que concordam total ou parcialmente com a questão, encontra-se a maior parte dos respondentes, 62,7% dos pré-aposentáveis e 71,4% dos aposentados acreditam que a aposentadoria proporciona maior tempo com os filhos. Os servidores que não concordam, total ou parcialmente com o enunciado somam 19%, na amostra de servidores ativos, e 12,5% no grupo de inativos.

Corroborando com a ideia expressa, nos gráficos de números 9 e 10, acerca da aposentadoria proporcionar maior tempo com os familiares, os gráficos 11 e 12, demonstram a opinião sobre o tempo livre direcionado aos pais dos aposentados.

Gráfico 11 - Questão 12: Com a aposentadoria conseguirei ajudar meus pais que já estão numa idade avançada.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 12 - Questão 13: Consigo ajudar meus pais, que já estão numa idade avançada, agora que estou aposentado

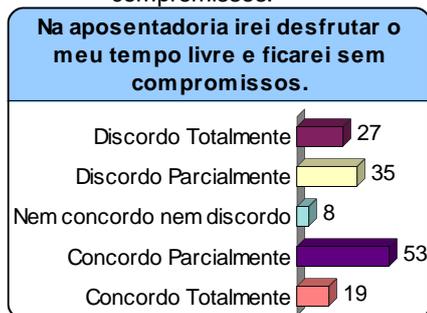


Fonte: Dados da pesquisa de campo

As expectativas dos servidores ativos são similares às vivências relatadas pelos inativos, sendo que 55% dos pré aposentáveis acreditam que poderão passar mais tempo com os pais e 71,2% dos aposentados relatam que a aposentadoria proporciona esse enunciado. Cabe ressaltar que 25,3% dos ativos e 25% dos inativos são indiferentes à questão, o que pode indicar que essa parcela de participantes tenha os pais falecidos, fator comum na faixa etária da maioria dos participantes.

Wang e Shi (2018) elencam alguns antecedentes do pedido de aposentadoria, com destaque para os “fatores familiares”. De acordo com os autores, alguns trabalhadores optam pela aposentadoria para cuidar de filhos ou netos dependentes do trabalhador. Os autores também apontam que pais ou cônjuge adoecidos levam os trabalhadores a optarem por aposentar-se, muitas vezes precocemente. Isso explica os resultados dos gráficos 9, 10, 11 e 12, pois a maioria dos participantes pretende aumentar os cuidados e o tempo despendido com seus familiares.

Gráfico 13 - Questão 13: Na aposentadoria irei desfrutar o meu tempo livre e ficarei sem compromissos.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 14 - Questão 14: Como aposentado consigo desfrutar melhor o meu tempo livre.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Analisando a possibilidade de desfrutar o tempo livre, durante a aposentadoria, 50% dos pré aposentáveis esperam alcançar esse objetivo, o que é evidenciado pelo grupo de aposentados, em que 92,8% dos participantes relataram que conseguem aproveitar melhor o tempo livre proporcionado pela aposentadoria.

Interessante ressaltar que 43,6% dos pré-aposentáveis discordam do enunciado, talvez por esperar outro cenário do tempo livre, na aposentadoria, ou já ter planejado atividades e compromissos para o período pós-carreira. Porém, apenas 3,6% dos participantes aposentados relatam que não aproveitam o tempo livre de uma maneira melhor.

Gráfico 15 - Questão 14: Planejo me aposentar e fazer algum tipo de trabalho voluntário.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

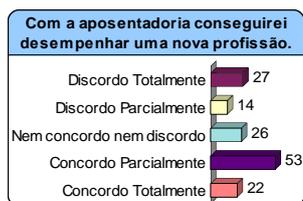
Gráfico 16 - Questão 15: Desempenho algum tipo de trabalho voluntário como aposentado.



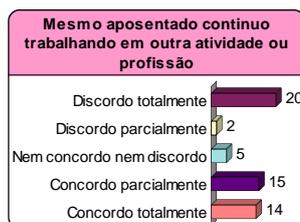
Fonte: Dados da pesquisa de campo

A questão sobre desempenho de trabalho voluntário é positiva, pois 60,6% dos pré aposentáveis possuem expectativas de colaborar com a sociedade desempenhando atividades voluntárias, tal fato encontra correspondência nas experiências evidenciadas pelos aposentados, pois 58,9% realizam alguma forma desse tipo de trabalho. Já 15,5% dos servidores ativos não demonstram interesse pelo tema, e 21,4% dos inativos discordam da opção de trabalho voluntário. Esse cenário pode ser uma indicação de que esses participantes nunca tenham pensado sobre o assunto, ou que o trabalho, para esta parcela de respondentes, seja estritamente vinculado à recompensa financeira.

Gráfico 17 - Questão 15: Com a aposentadoria conseguirei desempenhar uma nova profissão

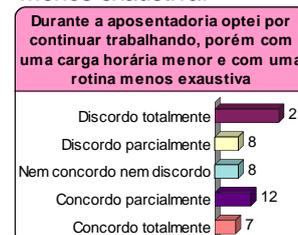


Fonte: Dados da pesquisa de campo



Fonte: Dados da pesquisa de campo

horária menor e com uma rotina menos exaustiva.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 18 - Questão 16: Mesmo aposentado continuo trabalhando em uma atividade ou profissão

Gráfico 19 - Questão 17: Durante a aposentadoria, optei por continuar trabalhando, porém com uma carga

Estas três questões, representadas, nos gráficos 17, 18 e 19, são de suma importância para a pesquisa, pois tem o intuito de investigar se os servidores em situação de pré aposentadoria possuem expectativas com relação a continuarem ativos profissionalmente durante o período pós-carreira, percebendo essa etapa como uma oportunidade de realização profissional que não foi possível no desempenho do último cargo, bem como, é possível comparar com a realidade experienciada pelos já aposentados, com relação à possibilidade de continuar trabalhando na aposentadoria.

Dos respondentes pré-aposentáveis, 52,8% possuem expectativa de desempenhar uma nova profissão com a chegada da aposentadoria, e 51,8% dos aposentados relatam que continuam trabalhando, porém em outra atividade ou profissão e 34% dessa população afirmam que durante a aposentadoria optaram por permanecer, no mercado de trabalho, porém com uma carga horária reduzida o que proporciona uma rotina de trabalho menos exaustiva.

Analisando a discordância dos enunciados, 29% dos pré aposentáveis não pretendem desempenhar uma nova profissão na aposentadoria, assim como 39,2% dos aposentados relataram que não desempenham outra atividade durante o pós-carreira. Ainda, no grupo de servidores inativos, 51,8% discordam de terem uma atividade profissional com menor carga horária e/ou rotina menos exaustiva, isso pode se dar devido a 39,2% dos pré aposentáveis não desempenhar atividade profissional no período pós-carreira, e uma parte dos que optaram por continuar trabalhando possuem uma carga horária similar a do período trabalhado anteriormente à aposentadoria.

Analisando as questões que abordam a possibilidade de continuar trabalhando, durante a aposentadoria, demonstradas através dos gráficos de numeros 15, 16, 17, 18 e 19, nota-se que existe um movimento para a continuidade

de desempenho de alguma atividade profissional durante a aposentadoria. Conforme defendido pela literatura contemporânea, a aposentadoria pode ser encarada como o último estágio de desenvolvimento da carreira, que possibilita ao trabalhador aposentado potencializar e renovar o seu crescimento profissional (WANG *et al.*,2013).

Wang e Shi (2014) consolidam os fatores mais ponderados pelos aposentados no momento de opção pela continuidade no mercado de trabalho: envelhecimento físico e mental, experiência e competência para a atividade, capacidade de acompanhar o ritmo das novas tecnologias e demandas, facilidade em lidar com o *stress* da rotina de trabalho. Os autores ainda apontam que os trabalhadores aposentados buscam permanecer em Instituições cujo clima organizacional não propicie discriminação dos empregados idosos, e empresas que saibam distinguir que os fatores que motivam o desenvolvimento dos trabalhadores mais jovens são diferentes dos procurados pelos idosos.

Gráfico 20 - Questão 16:  
Quando me aposentar gostaria de voltar a trabalhar no Instituto de bolsista, colaborador ou voluntário.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 21 – Questão 18:  
Gostaria de voltar a trabalhar no Instituto como colaborador ou voluntário.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 22 - – Questão 19:  
Trabalho ou já trabalhei no Instituto como colaborador ou voluntário durante minha aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

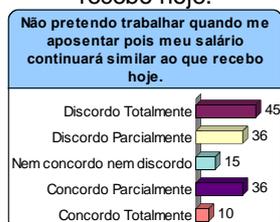
Atualmente, devido ao baixo número de servidores e a dificuldade de viabilização de concursos públicos, o Instituto consegue suprir um pouco dessa faltade recursos humanos por meioda contratação de colaboradores e bolsistas que são vinculados a projetos e são remunerados por agências de fomento. Essas questões, mostradas, nos gráficos 20, 21 e 22, foram elaboradas com o intuito de investigar se existe desejo por parte de ambos os grupos de uma recolocação, no Instituto, ou se os aposentados já chegaram a optar por esse regresso na Instituição.

Foi constatado que 51,4% dos servidores pré aposentáveis discordam, ainda que parcialmente, da intenção de retornar à Instituição sob diferente forma de contratação. Cenário similar é apresentado pelos aposentados, pois 41% discordam do enunciado sobre o desejo de retornar à Organização e 80% discordam da questão sobre estar trabalhando ou já ter trabalhado no Instituto como bolsista.

Apenas 7,1% dos aposentados trabalham ou já trabalharam como bolsistas, na Instituição, e 44,6% indicam a intenção de retornar ao Órgão sob forma de colaborador e 33,8% dos pré aposentáveis possuem alguma expectativa de serem recontratados como bolsistas durante o período de aposentadoria.

Isso mostra que menos da metade das duas amostras tem interesse em retornar ao Instituto, número ainda menor, 7,1% quando analisada a realidade vivenciada pelos aposentados que realmente voltaram ao Instituto.

Gráfico 23 - Questão 17: Não pretendo trabalhar quando me aposentar, pois meu salário continuará similar ao que recebo hoje.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 24 - Questão 20: Optei por não trabalhar durante a aposentadoria.



Fonte: Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 25 - Questão 21: optei por não trabalhar durante a aposentadoria, pois meu salário é muito próximo ao valor que recebia no período da atividade.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

As três questões acima, demonstradas nos gráficos 23, 24 e 25, foram analisadas conjuntamente pois tratam das opções de os participantes não trabalharem na aposentadoria, principalmente analisando o aspecto financeiro. As sentenças foram escritas, na negativa, e 32,4% concordam que não pretendem trabalhar durante a aposentadoria devido à renda continuar similar à recebida durante a atividade.

50% dos aposentados concordam que optaram por não trabalhar, na aposentadoria, bem como 48,2% (um respondente a menos que na questão anterior) afirmam não continuar trabalhando devido à questão financeira não ter alteração significativa entre a atividade e inatividade. Esse cenário reflete os apontamentos de Rodrigues (2000) que relata que a aposentadoria é apresentada como um desprendimento profissional, propiciando liberdade ao trabalhador de encontrar oportunidades e diversas possibilidades de realização.

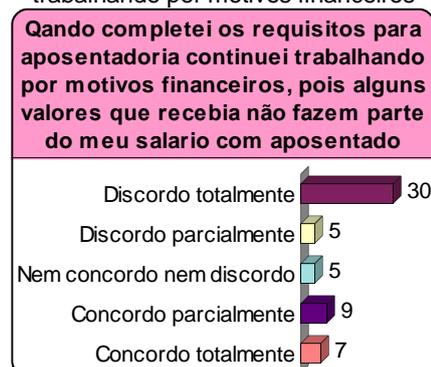
A amostra de 57% dos pré aposentáveis discordam do enunciado, o que pode indicar que a questão financeira não é o único fator a ser considerado para desempenhar algum trabalho, na aposentadoria, ou que essa porcentagem pretende trabalhar na condição de aposentado. Os aposentados discordam em 35% do enunciado de não retornar ao trabalho como aposentado, e 32% discordam sobre a questão de não desempenhar atividade profissional, na aposentadoria, devido ao salário permanecer similar aos dos servidores ativos.

Gráfico 26 – Questão 18: Quando cumprir os requisitos para a aposentadoria continuarei trabalhando por motivos financeiros.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 27 - Questão 22: Quando completei os requisitos para a aposentadoria continuei trabalhando por motivos financeiros



Fonte: Dados da pesquisa de campo

As questões dos gráficos 26 e 27 pretendem avaliar a possibilidade de continuar trabalhando, na Instituição, ao invés de se aposentar, pois junto com a inatividade alguns valores deixam de ser pagos ao servidor, como o abono de permanência, ao auxílio alimentação, o transporte e o adicional de periculosidade.

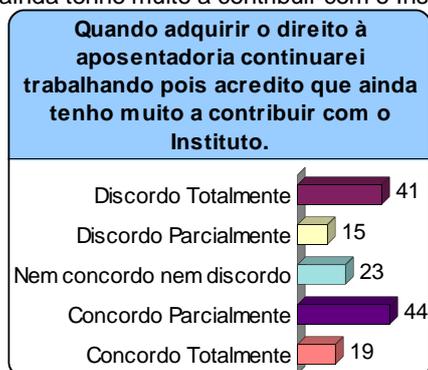
Analisando os gráficos com as respostas, nota-se um comportamento interessante, pois 40,1% dos servidores, em situação de pré aposentadoria,

discordam da opção de continuar trabalhando por motivos exclusivamente financeiros, enquanto um número bem próximo, 38,7% concordam com a afirmação. Isso demonstra que quase a mesma proporção do grupo possui ideais opostos sobre continuar trabalhando ao invés de se aposentar devido a fatores financeiros.

Já, no grupo de aposentados, a proporção não ficou tão parecida, enquanto 62,5% dos aposentados discordaram sobre terem continuado trabalhando devido ao aspecto financeiro, apenas 28,6% confirmaram que se mantiveram, na ativa, devido à mesma questão.

Já que os dois grupos apresentaram porcentagens representativas concordando com a continuidade do trabalho devido à questão financeira, fato que vai ao encontro do defendido por Jesus e Wajnman (2016) que afirmam que a atual geração posterga a decisão de se aposentar devido ao auxílio financeiro que presta aos pais, filhos e netos, muitas vezes, de forma financeira.

Gráfico 28 - Questão 19: Quando adquirir o direito à aposentadoria continuarei trabalhando pois acredito que ainda tenho muito a contribuir com o Instituto.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 29 - Questão 23: Quando completei os requisitos para a aposentadoria optei por continuar trabalhando, pois ainda tinha muito a contribuir com o Instituto.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Grande parte dos aposentáveis, 44,4%, acredita que ainda têm muito a contribuir com o Instituto, por isso possuem a intenção de continuar trabalhando mesmo completando os requisitos para a aposentadoria. Mas o número que pensa ao contrário disso é bem próximo, pois 39,4% dos servidores discordam da afirmação, o que demonstra que solicitarão a aposentadoria assim que cumprirem os requisitos para isso.

Analisando o comportamento do grupo de aposentados, nota-se que 42,9% continuaram a trabalhar, na Organização, ainda que já tivessem completado os requisitos para a aposentadoria, por acreditarem que ainda poderiam contribuir com a missão Institucional. Contudo, os inativos que solicitaram aposentadoria assim que possível, pois acreditavam já ter contribuído com a Instituição foi de 44,6%, o que demonstra o mesmo comportamento do grupo de aposentáveis, com uma proporção bem parecida na concordância e na discordância do enunciado.

Gráfico 30 - Questão 20: Acredito que a mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 31 - Questão 24: Acredito que as mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Os pré aposentáveis concordam em 53,5% que as mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens e esse fato é confirmado por 66,1% dos aposentados que também concordam com o enunciado da questão.

É válido analisar esse resultado também da perspectiva dos gêneros conforme abaixo:

Tabela 22 - Análise da questão 20 sob o ponto de vista de gênero.

Acredito que as mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens					
Gênero	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Feminino	4%	4%	18%	46%	28%
Masculino	16,3%	12%	29,3%	28,3%	14,1%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela 23 - Análise da questão 24 sob o ponto de vista de gênero.

Acredito que as mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens					
Gênero	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Feminino	0%	0%	20%	25,7%	54,3%
Masculino	19%	0%	38,1%	28,6%	14,3%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Wang (2013) alerta sobre a necessidade de analisar a distinção de gêneros nos assuntos carreira e aposentadoria, pois homens e mulheres possuem experiências distintas, no decorrer de sua vida profissional, e, na maioria das vezes, o trabalho desempenha um papel mais central na vida do homem do que na da mulher, alterando, assim, a forma de experimentar a aposentadoria.

Analisando sob a perspectiva de cada gênero, nota-se que uma parte expressiva das mulheres, dos dois grupos, 74% das pré aposentáveis e 80% das aposentadas concordam que as mulheres se adaptam com maior facilidade à aposentadoria, isso confirma o discutido, nos grupos focais, que a maioria das mulheres desempenham jornada dupla durante boa parte da vida e que com a aposentadoria, alguns afazeres da casa e da família ocupam uma parte do tempo livre adquirido.

Gráfico 32 - Questão 21:  
Acredito que não preciso participar do PPA Institucional



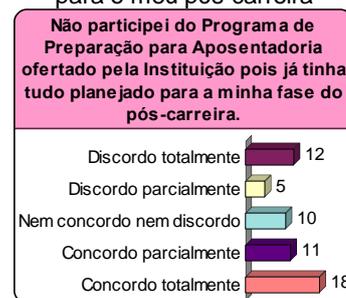
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 33 - Questão 22: Não participei do PPA Institucional pois aposentadoria é distante da minha realidade



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 34 - Questão 25: Não participei do PPA Institucional pois já tinha tudo planejado para o meu pós-carreira



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Optou-se por realizar a análise das três perguntas dos gráficos 32, 33 e 34 pois versam sobre o mesmo tema: Programa de Preparação para Aposentadoria ofertado pela Instituição.

No grupo de pré aposentáveis, 43% concordam que não precisam participar do PPA ofertado pelo Instituto pois já planejaram o período pós carreira, e 38% dos participantes desse grupo discordaram que não precisam de preparação para a

próxima fase. Nota-se, ainda, que 19% declaram-se indiferentes ao enunciado da questão. Analisando-se, estritamente, a questão de não participar do PPA pois aposentadoria ainda é distante de sua realidade, 46,5% discordam do enunciado, enquanto 26,8% concordam que o pós-carreira é assunto para um futuro distante. O mesmo percentual de servidores, 26,8% declaram indiferença quanto a essa segunda questão.

O grupo de aposentados teve um comportamento similar ao outro, pois, 52% afirmaram não ter participado do PPA Institucional pois já tinham seu pós-carreira planejado, 30,2% dos participantes discordaram do enunciado e 17,8% não concordaram ou discordaram da questão.

De acordo com França e Soares (2009), os PPA's conseguem enfatizar os aspectos positivos futuros da aposentadoria, ao mesmo tempo em que minimizam os pontos negativos acerca da inatividade, auxiliando os trabalhadores a pensarem em propostas e caminhos que suavizem as angústias e as preocupações do período pós-carreira. É nesse momento que os futuros aposentados podem se reorganizar e estabelecer novas metas de curto e longo prazo para esta próxima etapa de vida.

Apesar da maior parte dos participantes acreditar que não é necessária a participação, no PPA Institucional, seja por já ter a aposentadoria planejada ou por considerar que isso é assunto para um futuro distante, a Instituição oferta o programa, porém faz-se necessário uma melhor investigação do motivo da baixa taxa de participação do efetivo.

Gráfico 35 - Questão 23: Tenho receio de me sentir solitário durante a aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 36 - Questão 26: Sinto-me solitário como aposentado.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Ao serem questionados sobre o receio da solidão, durante a aposentadoria, 62,3% dos servidores pré aposentáveis discordam da questão, 24,6% concordam que a solidão é um dos receios da etapa pós carreira, e, 11,2% mantiveram-se

indiferente ao enunciado. Encontrou-se correspondência de percepções ao realizar a análise do grupo de aposentados, já que 70% do grupo discorda sobre sentir-se solitário com a aposentadoria, e 20% concordam que a aposentadoria trouxe sentimento de solidão.

Gráfico 37 - Questão 24: Tenho receio de me sentir menos útil ou improdutivo durante a aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 38 - Questão 27: Como aposentado, sinto que já não sou mais útil como a época em que trabalhava.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maioria dos participantes pré aposentáveis, 70%, discordam que durante a aposentadoria a expectativa é de sentimento de inutilidade e 25,3% concordam que esse sentimento pode surgir com a chegada do pós-carreira. Mais uma vez, as expectativas de um grupo encontram correspondência nas experiências relatadas pelo outro, pois, 73,2% dos aposentados discordam que a aposentadoria trouxe sentimento de inutilidade, e apenas 16% concordam com o enunciado, afirmando sentirem-se menos útil quando comparado a época que trabalhavam.

Gráfico 39 - Questão 25: Tenho receio de que meus familiares, que vivem comigo, tenham dificuldade de se adaptarem a minha aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 40 - Questão 28: Meus familiares, que moram comigo, tiveram dificuldade de adaptação à minha aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Somam 69% os pré aposentáveis que discordam do enunciado que questiona o receio da volta ao lar dos aposentados, perguntando se o grupo acredita que os familiares que residem junto ao servidor poderiam encontrar dificuldades de

adaptação à fase de aposentadoria. Apenas 25,3% concordam que possuem receio quanto à volta ao lar no período pós-carreira.

Amparando as expectativas do grupo anterior, 78,5% dos aposentados discordam de que existiu dificuldade de adaptação dos familiares com a chegada da aposentadoria do ex-servidor. E apenas 5,3% concordaram que existiu uma certa dificuldade por parte dos familiares, e, 16,2% foram indiferentes ao enunciado.

Gráfico 41- Questão 26: Acredito que quando me aposentar sentirei falta da minha rotina de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 42- Questão 29: A falta de rotina é um ponto negativo da aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maioria dos participantes pré aposentáveis, 56,3% do total, concordam, parcial ou totalmente, que sentirão falta da rotina de trabalho durante a aposentadoria, enquanto 36% do grupo discordam que sentirão falta da rotina de trabalho no Instituto.

De maneira contrária, o grupo de aposentados, em sua maioria, 51,7% discordam que a falta de rotina é um ponto negativo da aposentadoria, porém, muito próximo dessa opinião, é a contrária que conta com 42,8% dos aposentados que concordam que a falta de rotina é um fator negativo do período pós-carreira.

Gráfico 43 - Questão 27: Acredito que quando me aposentar sentirei falta do convívio com os meus colegas de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 44 - Questão 30: A perda do convívio com os meus colegas de trabalho é um ponto negativo da aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Analisando em conjunto as duas questões anteriores, os grupos possuem opiniões semelhantes com relação à perda do convívio com os colegas com a chegada da aposentadoria. 75,3% dos pré aposentáveis concordam que sentirão falta do convívio com os colegas de trabalho, enquanto apenas 19% discordam do enunciado. Já, 59% dos aposentados relatam que a perda do convívio com os colegas do serviço é um ponto negativo da aposentadoria, acompanhando a maioria dos pré aposentáveis, enquanto, 30,3% dos aposentados discordam do enunciado.

Ainda tratando dos possíveis aspectos negativos da aposentadoria, exclusivamente no grupo de aposentados, foram realizadas mais três indagações conforme demonstradas nos gráficos 45, 46 e 47:

Gráfico 45 - Questão 31:  
Excesso de tempo livre e a ociosidade são fatores negativos da aposentadoria



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 46– Questão 32: Ficar disponível para os familiares é um ponto negativo da aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 47 - Questão 33:  
Sentimento de abandono do time de trabalho com a aposentadoria



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Diante dos três questionamentos, o grupo de aposentados posicionou-se de maneira semelhante, com 62,5% discordando que o excesso de tempo livre e a ociosidade são fatores negativos da aposentadoria, 55,3% também discordam que é um aspecto negativo da aposentadoria os familiares acharem que os aposentados estão sempre à disposição, e, 73,2% discordam que existiu sentimento de culpa ao deixar para trás a equipe de trabalho com a chegada da aposentadoria.

Em contrapartida, a concordância com os enunciados deu-se numa menor representação, com 30% para o primeiro e segundo enunciado e 21,4% para o

terceiro. Isso demonstra que os aposentados não enxergam tantos fatores negativos na aposentadoria.

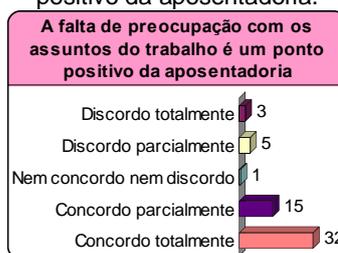
Após a análise de alguns pontos que podem ser considerados negativos, prosseguiu-se por questionar sobre alguns pontos positivos da aposentadoria, conforme exposto nos próximos três gráficos.

Gráfico 48 - Questão 34:  
Melhora da saúde como ponto positivo na aposentadoria.



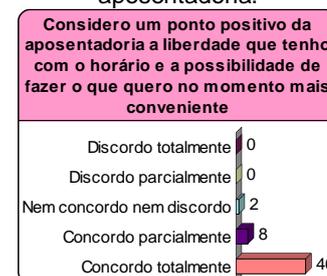
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 49 - Questão 35: Falta de preocupação é um ponto positivo da aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 50 - Questão 36:  
Liberdade de horário é um ponto positivo da aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Todos os itens questionados foram respondidos com concordância quase que na mesma proporção. 84% dos aposentados concordam que a melhora com os cuidados com a saúde e a falta de preocupação com assuntos de rotina de trabalho são pontos positivos da aposentadoria, apontando apenas 10,7% dos aposentados que discordam da questão sobre a saúde e 14,2% que discordam sobre a positividade de não ter preocupação sobre assuntos de rotina de trabalho.

Um número muito expressivo, 96,4% dos aposentados concorda que a liberdade com o horário é um aspecto positivo da aposentadoria, não tendo nenhum servidor inativo que discorde do enunciado, deixando apenas 3,6% da amostra indiferente ao item questionado. Corroborando com as opiniões colocadas anteriormente, nos gráficos 48, 49 e 50, os aposentados relatam mais pontos positivos do que negativos do período pós-carreira.

Analisando um aspecto exclusivo da população de pré-aposentáveis questionou-se sobre a inexistência de preocupação ou receio sobre a aposentadoria.

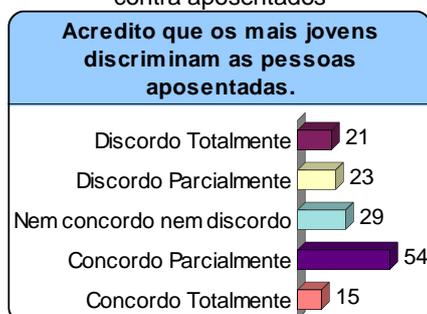
Gráfico 51 - Questão 28: Não tenho receio sobre a aposentadoria.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Conforme exposto, no gráfico 51, 36% dos participantes discordam do enunciado, demonstrando que possuem, sim, incertezas com relação ao pós-carreira, porém 50,7% dos respondentes concordam, ainda que parcialmente, que não possuem receio com relação à aposentadoria. Isso pode explicar a baixa adesão ao PPA demonstrados anteriormente através dos gráficos 32, 33 e 34 neste mesmo capítulo.

Gráfico 52 - Questão 29: Discriminação dos jovens contra aposentados



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 53- Questão 37: Discriminação dos jovens contra aposentados

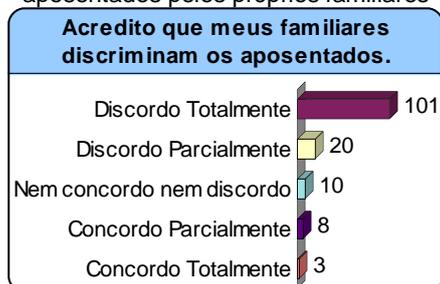


Fonte: Dados da pesquisa de campo

Dos participantes pré aposentáveis, 48,6% concordam, parcial ou totalmente, que os mais jovens discriminam os aposentados, enquanto 31% deles discordam que exista discriminação contra os aposentados por parte da população mais jovem.

As vivências relatadas pelos aposentados guardam proporção com o grupo anterior, pois 44,6% acreditam que existe preconceito contra os aposentados pelas pessoas mais jovens, e 32,1% discordam sobre a existência de preconceito. Vale ressaltar que os dois grupos apresentaram 20,4% e 23,3%, respectivamente, indiferença sobre o questionado no enunciado.

Gráfico 54 - Questão 30: Discriminação contra os aposentados pelos próprios familiares



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 55 - Questão 38: Discriminação contra os aposentados pelos próprios familiares



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Um comportamento bem similar foi apresentado pelos dois grupos de participantes, no enunciado, sobre a existência de preconceito contra os aposentados por parte de seus familiares. 85,2% dos pré aposentáveis e 87,5% dos aposentados discordam que possa existir preconceito por parte de seus familiares, 7,7% dos pré e 3,5% dos aposentados concordam com o enunciado e 7,1% e 9% das respectivas amostras são indiferentes ao questionado.

Gráfico 56 - Questão 31: Discriminação contra os aposentados pelos servidores ativos



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 57- Questão 39: Discriminação contra os aposentados pelos servidores ativos



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Ainda sobre a existência de preconceito contra os aposentados, agora por parte dos servidores que ainda estão na ativa, 51,4% dos pré aposentáveis e 46,4% dos aposentados discordam da afirmativa. Já 34,6% dos servidores ativos e 28,6% dos inativos concordam que exista este tipo de preconceito.

A última questão sobre o tema preconceito foi direcionada apenas para a população de aposentados, conforme demonstrado no gráfico 58:

Gráfico 58 - Questão 40: discriminação do aposentado contra aposentados há época que trabalhava.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

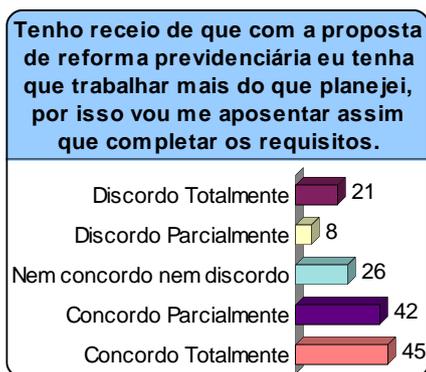
85,7% dos respondentes discordam que não tinham preconceito contra os aposentados à época em que eram servidores ativos. Essa análise, em conjunto com as últimas três que trataram do mesmo assunto, demonstra que a maior parte dos participantes, em ambos os grupos, acreditam que não exista preconceito contra os aposentados.

Analisando conjuntamente as questões que abordaram o tema preconceito contra o aposentado, através dos gráficos 52 a 58, os estudos contemporâneos destacam a dualidade que existe em torno da população idosa e como esta se comporta e é vista na sociedade. De um lado, existe o lado negativo que é vinculado às pessoas com idade igual ou superior a sessenta anos, sintetizado de forma clara por Rodrigues e Soares (2006).

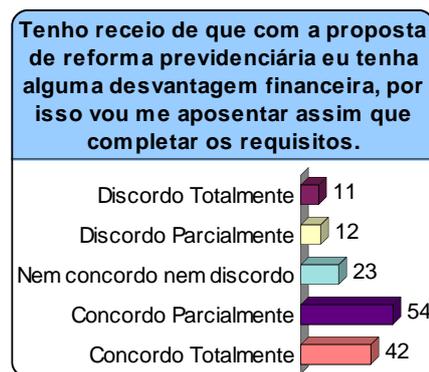
No imaginário social o velho está diretamente associado à estagnação e perdas que levam à ruptura e ao isolamento; inflexibilidade decorrente de apego a valores ultrapassados e cristalizados que também levam ao isolamento social; imagem negativa do aposentado, significando um final de vida, falta de capacidade pessoal e a exclusão da rede produtiva; pessoa que necessita de cuidados, sem força, sem vontade, sem vida, doente, incapacitado e que por todos esses motivos fez opção pela passividade.

Porém, existe um crescente movimento com o intuito de desconstruir essa imagem negativa enraizada na população de aposentados. A elevada taxa de desemprego atual dificulta e muito o acesso ao mercado de trabalho, principalmente por parte da população mais jovem, faz com que a aposentadoria recebida pelos idosos componha uma grande parte da renda familiar, quando este benefício previdenciário não é a única fonte de renda dos lares (CAMARANO, 2002).

A seguir, serão analisadas algumas questões que versam sobre as propostas de reforma previdenciária, questionadas exclusivamente para o grupo de pré aposentáveis.



Fonte: Dados da pesquisa de campo  
Gráfico 60- Questão 33: Receio de perda financeira com a aprovação da reforma.

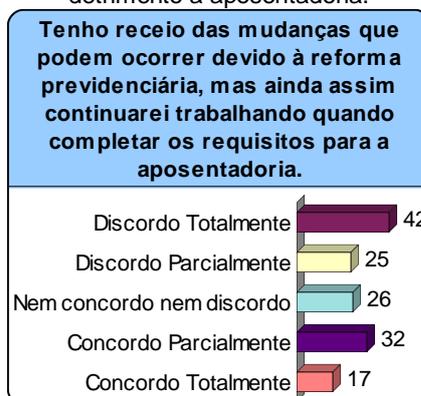


Fonte: Dados da pesquisa de campo

Analisando conjuntamente as questões, nota-se que a maior parte dos servidores, 61,2% concorda de que a reforma previdenciária possa resultar em ter que trabalhar mais tempo, bem como 67,6% também concorda que a reforma possa desencadear em desvantagens financeiras no benefício da aposentadoria.

Isso demonstra a expectativa de solicitar a aposentadoria assim que possível, ou seja, à medida que os servidores completem os requisitos de idade e tempo de contribuição. A minoria discorda dos enunciados, 20,4% sobre a questão do tempo e 16,2% sobre a remuneração, e uma menor parte ainda dos pré aposentáveis se mostra indiferente à questão, 18,4% sobre o tempo e 16,2% sobre a questão financeira. Essas questões mostram o receio sobre a proposta de reforma previdenciária elucidada através da PEC 287/2016.

Gráfico 61 - Questão 34: Receio da reforma previdenciária, porém com opção de continuar trabalhando em detrimento a aposentadoria.



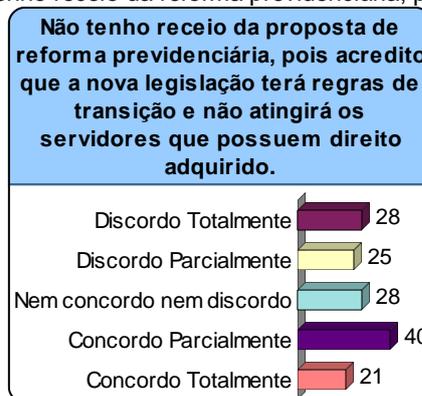
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Em complemento ao já exposto nos gráficos 59 e 60, 47,2% dos pré aposentáveis discordam que continuarão trabalhando quando completarem os requisitos, apesar do receio da proposta da reforma legal. 34,5% concordam com o

enunciado, afirmando temerem a reforma, mas indicando a possibilidade de continuar trabalhando.

Por último, buscou-se investigar a população de pré aposentáveis que não possui receio da reforma previdenciária, conforme gráfico 62:

Gráfico 62- Questão 35: Não tenho receio da reforma previdenciária, pois acredito do direito adquirido.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nessa questão, 43% concordam que não possuem receio da proposta de alteração legal, pois acreditam no direito adquirido. Porém, 37,3% dos respondentes discordam do enunciado e 19,7% não concordam nem discordam. Apesar de uma maior parte dos servidores acreditarem no direito adquirido, não é possível desprezar a representatividade dos servidores que desacreditam nessa instituição jurídica.

Essa questão procurou investigar a confiança do servidor, na legislação e a transparência e a confiabilidade nas informações do governo para a sociedade. As últimas reformas, EC 20/98 e EC41/03 possuíam regras de transição para os servidores que já pertenciam ao quadro de funcionários públicos, bem como mantiveram o direito adquirido para aqueles que já possuíam os requisitos, mas não tinham solicitado aposentadoria.

Os gráficos de número 59 a 62 trataram sobre a reforma da previdência, assunto muito debatido atualmente e causador de grande preocupação para a população, principalmente para os trabalhadores em situação de pré-aposentadoria. A proposta de emenda constitucional traz a argumentação por parte dos legisladores de que o cenário do país mudou, e que a sociedade deve acompanhar essas alterações visando à evolução. A exemplo, tem-se a mudança do papel da mulher, na sociedade, que atualmente ocupa uma maior parcela do mercado de trabalho, bem como as tarefas domésticas são melhores divididas, nas famílias

contemporâneas, fatores que justificaram a diferenciação em cinco anos na idade de aposentadoria da mulher para o homem (BRASIL, 1998). Tais justificativas não podem ser mais utilizadas nos tempos atuais, por isso a PEC 287 propõe como requisito à aposentadoria a idade de 65 anos, tanto para homens como para as mulheres.

Porém, em contraponto, Tramontini Fonseca (2018) reúne em seu estudo dados da PNAD 2014 que demonstram a desigualdade dos gêneros com relação ao trabalho doméstico, já que 88% das mulheres que trabalham fora também realizam serviços domésticos enquanto apenas 51% dos homens acumulam essa dupla jornada.

Como acontece nos trabalhos domésticos, a mulher ainda sofre com a desigualdade salarial, no mercado de trabalho, de acordo com Tramontini Fonseca (2018) que demonstra o resultado de 2016 publicado, em 2017 pelo Fórum Econômico Mundial, em que mostra que, desde 1995, a diferença salarial entre homem e mulher só diminuiu 0,6% e que a previsão de homogeneidade de salários, nesse ritmo, aconteceria apenas daqui a 170 anos.

O exposto acima é apenas um dos fatos controversos sobre a reforma, o que já consegue demonstrar o porquê da impopularidade da proposta, já que diversos fatores sociais não foram considerados nas argumentações sobre as futuras mudanças.

As próximas quatro questões buscam investigar o motivo pelo qual os servidores solicitaram a aposentadoria, por isso foi questionada apenas perante os servidores aposentados.

Gráfico 63 - Questão 41: Falta de clareza da reforma da previdência foi o motivo da solicitação de aposentadoria



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 64- Questão 42: Cumprimento dos deveres junto ao Instituto foi o motivo da solicitação de aposentadoria



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 65- Questão 43: Tempo livre junto aos familiares foi o motivo da solicitação de aposentadoria



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 66- Questão 44: maior tempo para autocuidados foi o motivo da solicitação de aposentadoria



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Analisando conjuntamente as quatro questões, nota-se que o enunciado que fala sobre ter solicitado aposentadoria pois já considere que já tinha cumprido minha missão com o Instituto recebeu o maior índice de concordância, com 84% seguido do enunciado que aborda o pedido de aposentadoria e a possibilidade de maior auto cuidado, que 71,5% dos entrevistados concordaram. Esses dois enunciados também tiveram o menor índice de discordância, 10,7% e 21,4% respectivamente, o que sugere que a finalização da contribuição com o Instituto e o aumento com os autocuidados foram os motivos mais assinalados para o pedido de aposentadoria.

Por outro lado, as duas questões restantes, a que aborda o motivo da aposentadoria devido à falta de clareza da reforma da previdência e a outra que investiga a busca por um maior tempo livre disponível para ajudar seus familiares foram as que tiveram maior índice de discordância, 53,6% e 42,9% respectivamente, inferindo que esses dois motivos expostos não influenciaram a maior parte dos servidores que se aposentaram.

Um fato apontado por todos os participantes dos grupos focais de pré aposentáveis foi a falta de preocupação Institucional com a perda de conhecimento, ocasionada, principalmente, pela saída dos aposentados. Por isso transferiu-se essa pergunta para ambos os questionários, conforme demonstrado nos gráficos 67 e 68:

Gráfico 67 - Questão 36: Preocupação Institucional com a perda de conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Gráfico 68 - Questão 45: Preocupação Institucional com a perda de conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maioria dos aposentados, 69,7% discordam de que existe preocupação Institucional sobre a perda de conhecimento provocada pelas aposentadorias, os pré-aposentáveis também discordam, 53,5% desse enunciado.

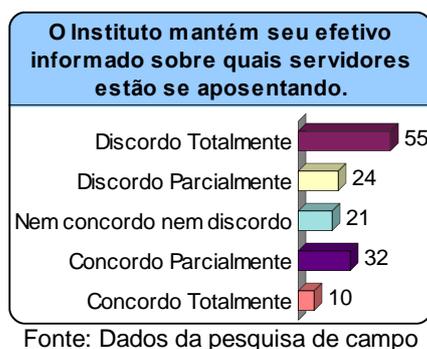
Interessante notar que 41,5% dos pré aposentáveis concordam que exista essa preocupação, demonstrando que a amostra de servidores ativos está bem dividida com relação a esse tema. Ao contrário dos aposentados, em que 25% deles

concordam que exista essa preocupação Institucional, proporção bem distante da que discorda do fato.

De acordo com Stepansky e França (2008), são necessárias mudanças nas legislações trabalhistas, redução de jornada de trabalho, para possibilitar que os trabalhadores mais velhos consigam ser os repassadores de conhecimento para os mais novos, resultando em maior produtividade e menor perda para as Instituições.

Outra questão levantada, durante a realização dos grupos focais, foi sobre a falta de comunicação sobre as aposentadorias que ocorrem, no Instituto, e optou-se por questionar apenas os ativos para tentar entender o posicionamento atual da Organização sobre tal fato.

Gráfico 69 - Questão 37: Disponibilidade de informação sobre as aposentadorias que ocorrem na Organização



Confirmando as reclamações expostas nos grupos focais, 55,6% dos servidores ativos discordam que exista informação oficial sobre a aposentadoria da força de trabalho. Já 29,6% dos participantes concordam com o enunciado de que a Instituição mantém seu efetivo informado sobre as aposentadorias dos colaboradores e 14,8% são indiferentes ao questionado.

Como a maior parte dos participantes desconhecem a informação da aposentadoria de um colega, essa questão resultou em uma proposta para a Direção do Instituto: publicar na intranet as aposentadorias, bem como as demais saídas dos servidores, podendo ser estendida para a publicação das entradas de novos servidores. Atualmente, apenas os aniversariantes e falecimentos são disponibilizados na intranet.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo comparar o fenômeno da aposentadoria através da ótica de dois grupos distintos: os servidores em situação de pré-aposentadoria por meio de suas expectativas com relação ao pós-carreira e os servidores já aposentados mediante os relatos de suas experiências vivenciadas nessa fase da vida.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso, tendo como base a triangulação metodológica através da análise de documentação institucional, realização de grupos focais e exame das informações obtidas através dos questionários. Desse modo, este estudo realizou tratamento de dados de forma qualitativa, através da análise de conteúdo, e quantitativa por meio do software SPHINX.

É seguro afirmar que os quatro objetivos específicos propostos, no início da pesquisa, foram alcançados, conforme detalhamento nos parágrafos a seguir.

O primeiro objetivo específico era analisar qual a percepção sobre a importância da carreira para o servidor ativo até o momento atual e para o inativo nos momentos pré e pós-aposentadoria. Para isso, foi questionado se os servidores pretendem se aposentar e encerrar sua carreira profissional, ou irão optar por continuar alguma atividade profissional.

A maioria dos pré-aposentáveis, 52,8% pretendem desempenhar uma nova profissão durante a aposentadoria e 51,8% dos aposentados confirmaram que continuam trabalhando, porém numa atividade diferente da desempenhada, no instituto, e a mesma porcentagem também declarou que a atual carga horária de trabalho é bem similar à da antiga profissão.

Foram analisados o fator financeiro e a relação com a continuidade de desempenho da carreira profissional. 48,2% dos aposentados relataram que não continuaram trabalhando, pois, o salário da aposentadoria é próximo ao recebido pelo período de atividade, e 32,4% dos pré-aposentáveis concordam que o salário de aposentado é similar ao do servidor ativo e, por isso, pretendem trabalhar até o momento da aposentadoria.

O segundo objetivo foi o de verificar quais os planos que os servidores ativos possuem para a aposentadoria e comparar com as experiências relatadas pelos

servidores aposentados. Para isso, foi perguntada, nos questionários, a opinião sobre os planos mais apontados durante os grupos focais.

Desfrutar maior tempo com os familiares é um dos planos para a aposentadoria, já que 62,7% dos pré-aposentáveis planejam passar mais tempo com os filhos e 71,4% dos aposentados concordam que a aposentadoria proporcionou um aumento no tempo de convivência com os filhos. Da mesma maneira, 55% dos pré-aposentáveis pretendem aumentar o tempo de convivência com os pais, e 71,2% dos aposentados afirmaram que a aposentadoria proporcionou esse maior convívio com os pais.

Outra expectativa para a aposentadoria é a possibilidade de desfrutar do tempo livre, que 50% dos pré-aposentáveis buscam com a aposentadoria e 92,8% dos aposentados confirmaram que desfrutam de uma melhor maneira o tempo livre durante a aposentadoria.

Por último, dentro deste objetivo, foi a possibilidade de realizar algum tipo de atividade durante a aposentadoria, em que 60,6% dos pré-aposentáveis desejam desempenhar trabalho voluntário e 58,9% dos aposentados confirmam que realizam ou já realizaram voluntariado.

O terceiro objetivo deste trabalho foi a de analisar quais as percepções dos servidores pré-aposentáveis sobre a proposta de alteração da legislação previdenciária e se essas possíveis mudanças influenciaram no pedido de aposentadoria dos servidores já aposentados.

Assim, o grupo de pré-aposentáveis foi questionado se acreditam que a reforma previdenciária pode trazer prejuízo para a aposentadoria, e 61,2% concordam que possa haver prejuízo no tempo de contribuição, tendo que possivelmente trabalhar por mais tempo que o planejado, 67,6% também concordam que a reforma possa resultar em prejuízo financeiro, por isso pretendem se aposentar assim que possível.

Ainda dentro desse mesmo assunto, apenas 34,5% dos participantes pretendem continuar trabalhando quando atingirem os requisitos para a aposentadoria, independente da reforma previdenciária. Por outro lado, 53,6% dos aposentados discordaram sobre a proposta de reforma ter sido um dos motivos do pedido de aposentadoria. Vale ressaltar que a necessidade de ajudar algum familiar e o aumento do tempo disponível para autocuidados foram as razões mais frequentes para os aposentados terem solicitado a aposentadoria.

O último objetivo específico proposto, neste trabalho, foi o de apontar quais são os principais receios e anseios dos servidores ativos com relação à aposentadoria e comparar com a vivência do pós-carreira relatada pelos servidores aposentados.

Para isso, foi questionado se o medo da solidão é um receio da aposentadoria, 62,3% dos servidores ativos discordaram dessa questão e 70% dos aposentados afirmaram que não se sentem solitários na aposentadoria. A possibilidade de sentimento de inutilidade também foi levantada, porém 70% dos pré-aposentáveis e 73,2% dos aposentados discordam de tal possibilidade.

Outra discussão foi sobre o receio da não adaptação dos familiares à aposentadoria do servidor, porém 69% dos pré-aposentáveis acreditam que não terão esse problema, bem como 78,5% dos aposentados relataram que não existiu essa dificuldade de adaptação.

A perda do convívio com os colegas de trabalho foi fortemente apontada pelos servidores pré-aposentáveis, sendo que 75,3% destes têm receio dessa falta de convivência e 59% dos aposentados concordam que este é um dos pontos negativos da aposentadoria.

Outros receios apontados pelos pré-aposentáveis foram: excesso de tempo livre, disponibilidade total para os familiares, e o sentimento de abandono da equipe de trabalho. Porém quando esses itens foram levados à amostra de aposentados, questionando se eles encaram esses fatores como pontos negativos da aposentadoria, em todas as questões, no mínimo, 55,3% discordam que são fatores negativos.

Por outro lado, 84% dos aposentados apontaram a melhora com os cuidados com a saúde e 96,4% que a liberdade com o horário são pontos positivos na vida pós-aposentadoria.

De maneira geral, as expectativas para a aposentadoria dos servidores pré-aposentáveis são bem similares às vivências desse período relatado pelos servidores já aposentados. Tiveram um comportamento diferente nos dois grupos estudados, não encontrando correspondência de um em outro, apenas três questões levantadas pelos servidores nos grupos focais de pré-aposentáveis: a preocupação sobre os familiares acreditarem que os aposentados estão o tempo todo disponíveis, o excesso de tempo livre que pode gerar ociosidade, e o sentimento de culpa por ter

deixado para trás a equipe de trabalho. Enquanto os servidores ativos acreditam que estes sejam pontos negativos, a maioria dos aposentados discordam dessa posição.

A pesquisa realizada nesta dissertação será utilizada como base para a elaboração de um relatório técnico que será submetido à Direção do Instituto. Este documento apontará algumas possibilidades de melhoria no assunto aposentadoria, como a publicação na intranet da aposentadoria dos servidores, possibilitando que os colegas de Instituição se despeçam dos recém aposentados, bem como a possibilidade de presentear os recém aposentados com uma placa de agradecimento pelos anos de serviço à Instituição, ou um cartão de agradecimento Institucional.

Outros apontamentos que comporão o relatório técnico serão sobre as melhorias já implantadas no setor de recursos humanos: como a melhora no roteiro de entrevista de saída, a tabulação das informações coletadas nestes encontros, o que possibilitará um relatório mais detalhado para a Direção sobre as saídas dos servidores.

Um aspecto muito importante estudado nesta pesquisa foi sobre o Programa de Preparação para Aposentadoria, espera-se que, futuramente, seja realizado uma pesquisa sobre o PPA ofertado pelo Instituto buscando compreender o porquê de a baixa adesão por parte dos servidores apesar da maioria concordar que é necessário preparar-se para o pós-carreira, avaliando, então, a eficácia do programa. Outra proposta para um estudo futuro seria analisar Instituições do vale do paraíba sobre a oferta ou não de PPA e confrontar com a importância deste programa do ponto de vista dos respectivos dirigentes ou gerentes de RH.

Como o serviço público federal possui peculiaridades, principalmente na questão financeira das aposentadorias, pois os servidores aposentados e os que se aposentam atualmente, no período pré-reforma previdenciária, recebem proventos integrais durante a aposentadoria, por isso acredita-se que muitos servidores optam por não desempenharem novas atividades na aposentadoria, por isso, uma outra proposta para uma pesquisa futura seria um estudo comparativo sobre aposentadoria com trabalhadores e aposentados da iniciativa privada.

Um outro aspecto importante evidenciado durante a realização desta pesquisa foi a perda de conhecimento provocada pela saída dos servidores aposentados. Assim, uma última proposta de estudo futuro seria uma análise sobre a implementação de uma gestão de conhecimento no Instituto, através de

ferramentas e processos que possibilitem a criação, transferência e a aplicação do conhecimento Institucional.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ATCHLEY, R. C. Continuity theory, self, and social structure. In RYFF, C. D.; MARSHALL, V. W. (Eds.), **Families and retirement**. Newbury Park, CA: Sage, 1999. p. 145–158.
- AJZEN, I. The Theory of Planned Behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991. v. 50. cap. 2. p. 179-211.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17. ed. São Paulo: Editora Método, 2009.
- ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B. S. (Orgs.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – Texto original**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 12 jul. 2017.
- BRASIL. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 25 out. 2017.
- BRASIL. Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8691.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8691.htm)>. Acesso em: 02 mai. 2018
- BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm)>. Acesso em: 17 jul. 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- BRASIL. Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12618.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12618.htm)>. Acesso em: 21 jan. 2018..

- BEEHR, T. A.; ADAMS, G. A. Introduction and overview of current research and thinking on retirement. In: ADAMS, G. A.; BEEHR, T. A. (Eds.). **Retirement: Reasons, processes, and results**. New York: Springer, 2003. p. 1–5.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 69, n. 1, p. 30–47, 2006.
- CAMARANO, A. A. O idoso brasileiro no mercado de trabalho. **IPEA**. Rio de Janeiro, 27p., out. 2001
- CAMARANO, A. A. Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica. In: FREITAS, E. E. **Tratado de geriatria e gerontologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002.
- CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov. 1995.
- \_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan. 1996.
- CHEVALIER, S.; FOUQUEREAU, E.; GILLET, N.; DEMULIER V. Development of the Reasons for Entrepreneurs' Retirement Decision Inventory (RERDI) and preliminary evidence of its psychometric properties in a French sample. **Journal of Career Assessment**, v.21, p. 572–86, 2013.
- COTRIM, B. C. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.30, n.3, p. 285-93, 1996.
- DEBERT, G. G. Antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. In: BARROS, Myriam Moraes Lins de. (Org.). **Velhice ou Terceira Idade?**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DENZIN, N. K. **The Research Act**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- DIAS, A. C. G. Representações sobre a velhice: o ser velho e o estar na terceira idade, In: CASTRO, ODAIR P. (Org.). **Velhice, que idade é esta?** Porto Alegre: Síntese Ltda., 1998.
- DUARTE, T. **A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)**. Lisboa: CIES-ISCTE, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/1319>>. Acesso em: 31 mar. 2018.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J.S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; NAKATA, L. E. As carreiras Inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, p. 55-70, 2009.
- ELDER, G. H. The life course paradigm: social change and individual development. In: MOEN, P.; ELDER, G. H.; LUSCHER, K. (Eds.), **Examining lives in contexts: Perspectives on the ecology of human development**. Washington, DC: American Psychological Association, 1995. p. 101-139.
- ELDER, G. H.; JOHNSON, M. K. The life course and aging: Challenges, lessons, and new directions. In: R. A. STTERSTEN, JR. (Ed.), **Invitation to the life course: Toward new understandings of later life**. Amityville, NY: Baywood. 2003. p. 49-81.

EUROSTAT. **The share of elderly people continues to increase.**

Disponível em: <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing#The\\_share\\_of\\_elderly\\_people\\_continues\\_to\\_increase](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing#The_share_of_elderly_people_continues_to_increase)>. Acesso em: 16 jul. 2018.

FLEURY, M.T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, L. H. **O desafio da Aposentadoria**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

FRANÇA, L. H. Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 177-181, dez. 2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572010000200013&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200013&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 19 jan. 2018.

FRANÇA, L. H. **Repensando a aposentadoria com qualidade - Um manual para facilitadores em programas de educação para a aposentadoria**. Rio de Janeiro: Universidade Aberta da Terceira Idade (UnATI/UERJ), 2002. Disponível em: <<http://www.crde-unati.uerj.br/publicacoes/pdf/repensando.pdf> >. Acesso em: 02 jan. 2018.

FRANÇA, L. H. **Attitudes towards retirement: a cross-cultural study between New Zealand and Brazilian executives**. Tese (Doutorado) - The University of Auckland, NZ, 2004.

FRANCA, L. H. F. P.; SOARES, Dulce Helena Penna. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009 .

FRANÇA, L. H. F. P., NALIN, C. P, BRITO, A. R. S., AMORIM, S. M., RANGEL, T., EKMAN, N. C. A percepção dos gestores brasileiros sobre os programas de preparação para a aposentadoria. **Estudos Interdisciplinares do Envelhecimento**. V.19, n.3, p. 879-898, 2014.

GEORGE, L. K. Sociological perspectives on life transitions. **Annual Review of Sociology**, v. 19, p. 353–373, 1993.

GODINHO, M. R.; FERREIRA, A. Aposentadoria no contexto de Reforma Previdenciária: análise descritiva em uma instituição de ensino superior. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 115, p. 1007-19, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-11042017000401007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042017000401007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 Jan. 2019.

GUAN, Y.; ARTHUR, M. B.; KHAPOVAC, S. N.; HALL, R. J.; LORD, R.G. Career boundaryless and career success: A review, integration and guide to future research. **Journal of Vocational Behavior**, 2018.

HALL, D. T. **Career in organizations**. Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976.

\_\_\_\_\_. Preface. In: HALL, D. (Org.). **Career development in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bas, 1986. pp. xiii-xvii.

\_\_\_\_\_. **Protean Careers of the 21st Century**. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Executive, 1996, v.10, n. 4, p. 8–16.

\_\_\_\_\_. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

\_\_\_\_\_.; MOSS, J. E. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22–37, dez. 1998.

\_\_\_\_\_.; LAS HERAS, M. Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 31, p. 448–462, 2010.

INKSON, K. Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 69, p. 48-63, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Relações entre as alterações históricas na dinâmica demográfica brasileira e os impactos decorrentes do processo de envelhecimento da população**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98579.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de indicadores 2015**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – 1º Trimestre de 2018**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2018\\_1tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_1tri.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2018.

JESUS, J.; WAJNMAN, S. Geração sanduíche no Brasil: realidade ou mito? **Revista Latinoamericana de Población**, ano 10, n. 18, jan.-jun. 2016

KIM, S.; FELDMAN, D. Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. **Academy of management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1195-1210, 2000.

LACEY, T. A.; TOOSI, M.; DUBINA, K. S.; GENSLER, A. B. Projections overview and highlights (2016–26). **Monthly Labor Review - Bureau of Labor Statistics**, Washington, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.21916/mlr.2017.29>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 51-73, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 ago. 2018.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MEIRELLES, H. L.; FILHO, J. E. B. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MENEZES, G. S.; FRANCA, L. H. Preditores da decisão da aposentadoria por servidores públicos federais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 315-328, 2012. Disponível em:

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000300006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 ago. 2018.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 365–380, jul. 1994.

MOREIRA, Rafael de Sousa. **Carreiras no Poder Executivo Federal: A Busca entre o alinhamento da teoria e a prática**. 2015. 163f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

MORGAN, D. **Focus groups as qualitative research**. Beverly Hills: SAGE Publication, 1988.

Morgan, D.. **Focus group as qualitative research**. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications. 1997.

NASCIMENTO, Luciana de Cassia Nunes et al . Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília , v. 71,n. 1,p. 228-233, fev. 2018 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672018000100228&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672018000100228&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 19 mar. 2019.

NERI, A. L. **Envelhecer num país de jovens**: significados de velho e velhice segundo Brasileiros não idosos. Campinas, SP: Unicamp, 1991.

NEVES, M.M.; TREVISAN, L.N.; JOAO, B. N. Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica. **Revista Psicologia: Organiza es e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 217-232, mai. 2013.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H.M.R. Focus group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **ERA – Revista de Administra o de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p. 83-91, 1998.

ORGANIZA O MUNDIAL DA SAÚDE. **Envelhecimento ativo, uma política de saúde**. Genebra, 2000. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento\\_ativo.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf)>.

Acesso em: 28 jun. 2017.

PALMORE, E. **Ageism**: Negative and positive. New York: Springer, 1999.

PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B. Topics for conversation: Career themes old and news. In: PEIPERL, M. A.; ARTHUR, M. B.; GOFFEE, R.; MORRIS, T. (Orgs.). **Career frontiers**: New conceptions of working lives. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 1-20.

PEIXOTO, C. Entre o estigma e a compaixão e os termos classificatórios: velho, velhote, idoso, terceira idade... In: BARROS, M. M.L.de. (Org.). **Velhice ou terceira idade?** Rio de Janeiro: FGV, 1998. p. 69-84.

RODRIGUES, N. C. Aspectos sociais da aposentadoria. In: SCHONS, C. R.; PALMA, L. S. (Org.). **Conversando com Nara Costa Rodrigues**: sobre gerontologia social. Passo Fundo: Universidade Federal de Passo Fundo (UPF), 2000. p. 21-25.

RODRIGUES, L. S.; SOARES, G. A. Velho, idoso e terceira idade na sociedade contemporânea. **Revista Ágora (periódico internet)**. 2006. Disponível em: [http://www.ufes.br/ppghis/agora/Documentos/Revista\\_4\\_PDFs/Lizete%20de%20Souza%20Rodrigues%20-%20%C3%81gora\\_4.pdf](http://www.ufes.br/ppghis/agora/Documentos/Revista_4_PDFs/Lizete%20de%20Souza%20Rodrigues%20-%20%C3%81gora_4.pdf). Acesso em: 30 jan. 2019.

SANTOS, M. F. S. **Identidade e Aposentadoria**. São Paulo: E.P.U, 1990.

SAVIOLI, N. **Carreira – Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In: ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D. (Orgs.) **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

SCHEIN, E.H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SEKIOU, L. et al. **Gestion des Ressources Humaines**. Montreal: DeBoeck, 1993.

SHULTZ, K. S.; MORTON, K. R.; WECKERLE, J. R. The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 53, p. 45-57, 1998

SHULTZ, K. S. Bridge employment: Work after retirement. In ADAMS, G. A.; BEEHR, T. A. (Eds.). **Retirement: Reasons, processes, and results**. New York, NY: Springer, 2003. p. 214–241.

SOARES, D. H. P.; COSTA, A. B.; ROSA, A. M.; OLIVEIRA, M. L. Programa de Preparação para Aposentadoria Aposenta-Ação. **Revista Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 12, p. 143-161, 2007.

STUCCHI, D. **Os programas de preparação a aposentadoria e o remapeamento do curso da vida do trabalhador**. 1994. 232 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1994. Disponível em: [http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/280591/1/Stucchi\\_Deborah\\_M.pdf](http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/280591/1/Stucchi_Deborah_M.pdf). Acesso em: 15 jan. 2018.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 19–29, 2006.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542–1571, 11 dez. 2009.

SUPER, C. E. A life-span, life-space approach to career development.

In: BROWN, D. (Ed.). **Career choice and development**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990. p.197–261.

TRAMONTINI FONSECA, M.G. Uma Análise Crítica frente a paridade na adoção da idade para aposentadoria na reforma previdenciária para homens e mulheres. **Revista Jurídica Direito Sociedade e Justiça/RJDSJ**, v. 6, 2018.

ULRICH L.; BROTT, P. Older workers and bridge employment: redefining retirement. **Journal of employment counseling**, v. 42, n. 4, p. 159-170, 2005.

- VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações do trabalho**: construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Programa de Preparação para Aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.
- ZHAN, Y.; WANG, M.; YAO, X. Domain specific effects of commitment on bridge employment decisions: the moderating role of economic stress. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 3, p. 362–375, 2013.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WANG, M. Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being. **Journal of Applied Psychology**, v.92, n. 2, p. 455–474, 2007.
- \_\_\_\_\_.; SHULTZ, K. S. Employee retirement: A review and recommendation for future investigation. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 172–206, 2010.
- \_\_\_\_\_.; OLSON, D.; SHULTZ, K. S. **Mid and Late Career Issues**: An Integrative Perspective. New York: Routledge, 2013. 240 p.
- \_\_\_\_\_.; SHI, J. Psychological Research on Retirement. **Annual Review of Psychology**, v. 65, p. 209-233, 2014. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org>>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- WITCZAK, M. V. C. **Envelhecer ao Aposentar-se**: discutindo a aposentadoria masculina, o envelhecer e o subjetivar. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE TÓPICOS DO GRUPO FOCAL

### Seções - Seção 1: servidores pré aposentáveis / Seção 2: servidores aposentados

**TEMA:** ENTENDENDO O PÓS-CARREIRA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS EM SITUAÇÃO DE PRÉ E PÓS APOSENTADORIA.

#### **1- Recebimento dos participantes:**

Apresentação do pesquisador e do assistente (estava pensando em solicitar ajuda da secretária do RH, posso?), leitura e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e solicitação para gravar a reunião.

#### **2- Apresentação do trabalho:**

Pesquisador apresenta um resumo do trabalho que está sendo realizado.

#### **Seção 1 – Servidores em situação de pré-aposentadoria:**

Questão chave 1 – Qual o significado de aposentadoria para vocês?

Questão chave 2 – Vocês acreditam que é importante preparação para aposentadoria?

Questão chave 3 – Vocês pretendem continuar desempenhando alguma atividade profissional quando se aposentarem?

Questão chave 4 – O que vocês acham que a aposentadoria vai trazer de bom para vocês? E o que vai trazer de ruim?

Questão chave 5 – O que vocês pensam sobre as propostas e mudanças de legislação trabalhista e previdenciárias.

Questão chave 6 – O ambiente de alteração legislativa previdenciária influencia na tomada de decisão para o pedido de suas aposentadorias?

#### **Seção 2 – Servidores em situação de aposentadoria**

Questão chave 1 – Qual o significado de aposentadoria para vocês? Este significado mudou desde de a época em que trabalhavam?

Questão chave 2 – Vocês se prepararam para a aposentadoria?

Questão chave 3 – Vocês desempenham alguma atividade profissional enquanto aposentados?

Questão chave 4 – O que vocês acham que a aposentadoria trouxe de bom para vocês? E o que trouxe de ruim?

Questão chave 5 – O que vocês pensam sobre as propostas e mudanças de legislação trabalhista e previdenciárias.

Questão chave 6 – O ambiente de alteração legislativa previdenciária influenciou na decisão de vocês com relação ao pedido de aposentadoria?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO POPULAÇÃO PRÉ APOSENTÁVEL****1. Cargo ocupado no Instituto: \***

Pesquisador  
Tecnologista  
Analista  
Técnico  
Assistente em C&T  
Auxiliar em C&T  
Auxiliar Técnico

**2. Qual é sua escolaridade? \***

Ensino Fundamental Completo  
Ensino Médio Completo  
Ensino Superior Completo  
Especialização  
Mestrado  
Doutorado

**3. Gênero \***

Feminino  
Masculino  
Outros

**4. Faixa etária \***

45 a 49 anos  
50 a 54 anos  
55 a 59 anos  
60 a 64 anos  
65 a 69 anos  
70 a 75 anos

**5. Quantidade de dependentes econômicos**

0  
1  
2  
3  
4 ou mais

**6. Tempo de contribuição \***

20 a 24 anos  
25 a 29 anos  
30 a 34 anos  
35 a 39 anos  
40 anos ou mais

**7. Recebe Abono de Permanência \***

Sim  
Não

**8. Conhece o programa de preparação para aposentadoria (PPA) oferecido pelo Instituto.** Sim

Não

**9. Já participou do programa de preparação para aposentadoria (PPA) oferecido pelo**

**Instituto. \***

Sim

Não

ASSINALE A ALTERNATIVA QUE MELHOR CORRESPONDE A SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES ABAIXO

**10. Aposentadoria significa o encerramento de um ciclo e início de uma nova etapa. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**11. Com a aposentadoria conseguirei acompanhar mais de perto os meus filhos. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**12. Com a aposentadoria conseguirei ajudar meus pais que já estão numa idade avançada. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**13. Na aposentadoria irei desfrutar o meu tempo livre e ficarei sem compromissos. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**14. Planejo me aposentar e fazer algum tipo de trabalho voluntário. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**15. Com a aposentadoria conseguirei desempenhar uma nova profissão. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**16. Quando me aposentar gostaria de voltar a trabalhar no Instituto como bolsista, colaborador ou voluntário. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**17. Não pretendo trabalhar quando me aposentar pois meu salário continuará similar ao que recebo hoje. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**18. Quando cumprir os requisitos para a aposentadoria continuarei trabalhando por motivos financeiros, pois alguns valores que recebo (abono de permanência, periculosidade, auxílio transporte) não receberei como aposentado. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**19. Quando adquirir o direito à aposentadoria continuarei trabalhando pois acredito que ainda tenho muito a contribuir com o Instituto. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**20. Acredito que as mulheres se adaptam melhor à aposentadoria do que os homens. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**21. Acredito que não preciso participar do Programa de Preparação para Aposentadoria ofertado pela Instituição pois já tenho tudo planejado para a minha fase do pós-carreira. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**22. Não participei do Programa de Preparação para Aposentadoria ofertado pela Instituição pois acredito que a aposentadoria ainda é um assunto distante da minha realidade. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**23. Tenho receio de me sentir solitário durante a aposentadoria. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**24. Tenho receio de me sentir menos útil ou improdutivo durante a aposentadoria. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**25. Tenho receio de que meus familiares, que vivem comigo, tenham dificuldade de se adaptarem a minha aposentadoria. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**26. Acredito que quando me aposentar sentirei falta da minha rotina de trabalho no Instituto. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**27. Acredito que quando me aposentar sentirei falta do convívio com os meus colegas de trabalho. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**28. Não tenho nenhum receio ou preocupação com relação à aposentadoria. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**29. Acredito que os mais jovens discriminam as pessoas aposentadas. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**30. Acredito que meus familiares discriminam os aposentados. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**31. Acredito que os servidores ativos discriminam os aposentados. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**32. Tenho receio de que com a proposta de reforma previdenciária eu tenha que trabalharmais do que planejei, por isso vou me aposentar assim que completar os requisitos. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**33. Tenho receio de que com a proposta de reforma previdenciária eu tenha algumadesvantagem financeira, por isso vou me aposentar assim que completar os requisitos. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**34. Tenho receio das mudanças que podem ocorrer devido à reforma previdenciária, mas ainda assim continuarei trabalhando quando completar os requisitos para aposentadoria. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**35. Não tenho receio da proposta de reforma previdenciária, pois acredito que a nova legislação terá regras de transição e não atingirá os servidores que possuem direito adquirido. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**36. Acredito que o Instituto se preocupa com a perda de conhecimento provocada pela saída dos servidores aposentados. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**37. O Instituto mantém seu efetivo informado sobre quais servidores estão se aposentando. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO POPULAÇÃO APOSENTADOS****1. Cargo que ocupou no Instituto: \***

Pesquisador  
Tecnologista  
Analista  
Técnico  
Assistente em C&T  
Auxiliar em C&T  
Auxiliar Técnico

**2. Qual é sua escolaridade? \***

Ensino Fundamental Completo  
Ensino Médio Completo  
Ensino Superior Completo  
Especialização  
Mestrado  
Doutorado

**3. Gênero \***

Feminino  
Masculino  
Outros

**4. Faixa etária \***

45 a 49 anos  
50 a 54 anos  
55 a 59 anos  
60 a 64 anos  
65 a 69 anos  
70 a 75 anos  
mais de 75 anos

**5. Quantidade de dependentes econômicos**

0  
1  
2  
3  
4 ou mais

**6. Tempo de contribuição \***

20 a 24 anos  
25 a 29 anos  
30 a 34 anos  
35 a 39 anos  
40 anos ou mais

**7. Recebia abono de permanência na época em que trabalhava? \***

Sim  
Não

**8. Há quanto tempo está aposentado? \***

há menos de 06 meses  
 de 07 meses a 1 ano.  
 de 02 a 03 anos  
 04 a 05 anos  
 há mais de 05 anos

**9. Tinha conhecimento sobre o Programa de Preparação para Aposentadoria ofertado pelo Instituto? \***

Sim  
 Não

**10. Participou do Programa de Preparação para Aposentadoria ofertado pelo Instituto? \***

Sim  
 Não

ASSINALE A ALTERNATIVA QUE MELHOR CORRESPONDE A SUA OPINIÃO SOBRE AS AFIRMAÇÕES ABAIXO

**11. A aposentadoria significa o encerramento de um ciclo e início de uma nova etapa da vida.\***

Discordo totalmente  
 Discordo parcialmente  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo parcialmente  
 Concordo totalmente

**12. Como aposentado consigo permanecer mais tempo com meus filhos. \***

Discordo totalmente  
 Discordo parcialmente  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo parcialmente  
 Concordo totalmente

**13. Consigo ajudar meus pais, que já estão numa idade avançada, agora que estou aposentado. \***

Discordo totalmente  
 Discordo parcialmente  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo parcialmente  
 Concordo totalmente

**14. Como aposentado consigo desfrutar melhor o meu tempo livre. \***

Discordo totalmente  
 Discordo parcialmente  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo parcialmente  
 Concordo totalmente

**15. Desempenho algum tipo de trabalho voluntário como aposentado. \***

Discordo totalmente  
 Discordo parcialmente  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo parcialmente  
 Concordo totalmente

**16. Mesmo aposentado continuo trabalhando em outra atividade ou profissão. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**17. Durante a aposentadoria, optei por continuar trabalhando, porém com uma carga horária menor e com uma rotina menos exaustiva \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**18. Gostaria de voltar a trabalhar no Instituto como colaborador/voluntário. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**19. Trabalho ou já trabalhei no Instituto como colaborador/voluntário durante minha aposentadoria. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**20. Optei por não trabalhar durante a aposentadoria. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**21. Optei por não trabalhar durante a aposentadoria pois meu salário é muito próximo ao valor que recebia no período de atividade. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**22. Quando completei os requisitos para a aposentadoria continuei trabalhando por motivos financeiros, pois alguns valores que recebia (abono de permanência, periculosidade, auxílio transporte) não fazem parte do meu salário como aposentado \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**23. Quando completei os requisitos para a aposentadoria optei por continuar trabalhando pois ainda tinha muito a contribuir com o Instituto. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**24. Acredito que as mulheres se adaptam melhor a aposentadoria que os homens. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**25. Não participei do Programa de Preparação para Aposentadoria ofertado pela Instituição pois já tinha tudo planejado para a minha fase do pós-carreira. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**26. Sinto-me solitário como aposentado. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**27. Como aposentado sinto que já não sou mais útil como na época em que trabalhava. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**28. Meus familiares, que moram comigo, tiveram dificuldades de adaptação à minha aposentadoria (meu retorno ao lar). \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**29. A falta da rotina é um ponto negativo da aposentadoria. \***

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**30. A perda do convívio com os meus colegas de trabalho é um ponto negativo da aposentadoria. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**31. O excesso de tempo livre e a ociosidade são fatores negativos da aposentadoria. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**32. O fato de meus familiares acharem que estou a disposição o tempo todo é um ponto negativo da aposentadoria. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**33. Quando me aposentei, senti-me culpado por ter deixado para trás os colegas que faziam parte do meu grupo de trabalho. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**34. A melhora com os cuidados da minha saúde é um ponto positivo da aposentadoria. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**35. A falta de preocupação com os assuntos do trabalho é um ponto positivo da aposentadoria. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**36. Considero um ponto positivo da aposentadoria a liberdade que tenho com o horário e a possibilidade de fazer o que quero no momento mais conveniente. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**37. Acredito que os mais jovens discriminam as pessoas aposentadas. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**38. Acredito que meus familiares discriminam os aposentados. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**39. Acredito que as pessoas da ativa discriminam os aposentados. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**40. Eu discriminava os aposentados na época que trabalhava. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**41. Solicitei minha aposentadoria devido à falta de clareza da Proposta de Reforma Previdenciária e as possíveis mudanças nos direitos. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**42. Solicitei minha aposentadoria pois já tinha cumprido minha missão com o Instituto. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**43. Solicitei minha aposentadoria pois precisava de um tempo livre maior para ajudar meus familiares. \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**44. Solicitei minha aposentadoria pois queria um tempo maior para cuidar de mim mesmo.**

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**45. Acredito que o Instituto sempre se preocupou com a perda de conhecimento provocada pela saída dos servidores aposentados \***

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Nem concordo nem discordo  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

## ANEXO A–TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDADE DE TAUBATE  
Autarquia Municipal de Regime  
Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº  
78.924/76

Pró-reitoria de Pesquisa e  
Pós-graduação  
Rua Visconde do Ri Branco, 210 -  
Centro  
Taubaté – SP 12020-040  
tel: (12) 3626 4161 – tel/fax: (12) 3626

### Termo de Autorização Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Paula Cristina Marcondes D'Angelo aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação desta organização/instituição será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização/instituição não acarretará quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela aluna pesquisadora ou pela professora responsável.

**TEMA DA PESQUISA:** Entendendo o pós-carreira: Uma análise comparativa das percepções dos servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria.

**OBJETIVO:** Identificar as percepções e formas de preparação dos servidores públicos federais em situação de pré-aposentadoria com relação ao pós-carreira e compara-las com a realidade vivenciada pelos servidores já aposentados.

**PROCEDIMENTO:** A primeira etapa será de realização de 4 a 6 grupos focais com cerca de 05 participantes em cada um para a discussão do tema da pesquisa. Com o resultado dos grupos focais será elaborado dois questionários, um para o grupo de pré-aposentáveis e outro de aposentados, ambos serão disponibilizados eletronicamente via e-mail. Depois os dados serão compilados e agrupados para a comparação entre os dois grupos pesquisados.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nesta Instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2019, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 26 DE MARÇO DE 2018.

---

**Prof. Orientador: Marilsa de Sá Rodrigues**

**RG 5440420-4**

**e-mail:** marilsasarodrigues@outlook.com

**Tel:** 1298111-1038

---

**Aluno: Paula Cristina Marcondes D'Angelo**

**RG 34.373.948-3**

**e-mail:** paulapcmd@yahoo.com

**Tel:** 12 997134863

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Autorização, Eu Augusto Luiz de Castro Otero, RG COMAER398911 responsável pela Instituição de Pesquisa e Desenvolvimento, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

São José dos Campos, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Brig. Eng. Augusto Luiz de Castro Otero

## ANEXO B -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE DE TAUBATE  
Autarquia Municipal de Regime  
Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº  
78.924/76

Pró-reitoria de Pesquisa e  
Pós-graduação  
Rua Visconde do Ri Branco, 210 -  
Centro  
Taubaté – SP 12020-040  
tel: (12) 3625-4151 tel/fax: (12) 3625-

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Grupo Focal)

O Sr (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “**Expectativas e vivências do período pós-carreira: Percepções de servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria**”, sob a responsabilidade da pesquisadora **PAULA CRISTINA MARCONDES D’ANGELO**.

Nesta pesquisa pretendemos **identificar as percepções dos servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria sobre a fase pós-carreira**. Sua contribuição é voluntária e se dará por meio da participação em um grupo focal, que será realizado nas dependências do Instituto ao qual o Sr (a) é/foi vinculado, com duração de aproximadamente 1 hora e que contará em média com seis (06) participantes que expressarão suas ideias com relação ao tema percepções sobre pós-carreira.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são mínimos, podendo ocorrer algum tipo de constrangimento ao responder as questões levantadas ou ao expressar sua opinião sobre o tema pesquisado, porém você poderá optar por não responder ou não emitir sua opinião sobre qualquer item colocado na discussão do grupo. As informações obtidas por meio do grupo focal serão usadas apenas para fins científicos, garantindo o anonimato dos participantes. Se você aceitar participar estará contribuindo para uma melhor compreensão sobre o tema aposentadoria por parte dos trabalhadores, da Instituição e da Sociedade.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar, sem qualquer imposição de penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. 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 via será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor (a). Para qualquer outra informação o sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (12) 99713-4863, e-mail: paulapcmd@yahoo.com

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.

## PAULA CRISTINA MARCONDES D´ANGELO

### Consentimento pós-informação

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Expectativas e vivências do período pós-carreira: Percepções de servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria**”, 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 via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Participante

## ANEXO C -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE DE TAUBATE  
 Autarquia Municipal de Regime  
 Especial  
 Reconhecida pelo Dec. Fed. nº  
 78.924/76

Pró-reitoria de Pesquisa e  
 Pós-graduação  
 Rua Visconde do Ri Branco, 210 -  
 Centro  
 Taubaté – SP 12020-040  
 tel: (12) 3625-4151 tel/fax: (12) 3625-

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Questionário)

O Sr (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa **“Expectativas e vivências do período pós-carreira: Percepções de servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria”**, sob a responsabilidade da pesquisadora **PAULA CRISTINA MARCONDES D´ANGELO**.

Nesta pesquisa pretendemos **identificar as percepções dos servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria sobre a fase pós-carreira**. Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento de um questionário, elaborado pela pesquisadora, que será disponibilizado eletronicamente, através de um link enviado por e-mail, que deverá ser acessado por aqueles que aceitarem fazer parte do estudo acerca das percepções sobre o pós-carreira.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são mínimos, podendo ocorrer algum tipo de constrangimento ao responder as questões apresentadas. Estes riscos são minimizados em virtude de ser uma coleta de dados de caráter anônimo. Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados obtidos por meio do questionário serão usados apenas para fins científicos, garantindo o anonimato dos participantes. Se você aceitar participar estará contribuindo para uma melhor compreensão sobre o tema aposentadoria por parte dos trabalhadores, da Instituição e da Sociedade.

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar, sem qualquer imposição de penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. 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 via será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor (a). Para qualquer outra informação o sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (12) 99713-4863, e-mail: paulapcmd@yahoo.com

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.

## PAULA CRISTINA MARCONDES D´ANGELO

### Consentimento pós-informação

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Expectativas e vivências do período pós-carreira: Percepções de servidores públicos federais em situação de pré e pós aposentadoria**”, 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 via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Participante

## ANEXO D-ENTREVISTA DE SAÍDA INSTITUCIONAL

INSTITUTO

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA DE SAÍDA

SERVIDOR:

CARGO:

SETOR:

ENTREVISTADO POR:

DATA DA ENTREVISTA:

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

1- INÍCIO DO TRABALHO: DATA DE ENTRADA:

2- DESENVOLVIMENTO (desenvolvimento da formação, cursos, treinamentos, plantax)

2.1 –Aferição de motivação de saída (problemas de relacionamento, problemas profissionais, alvo de problemas psicológicos, morais (bullying, assédios)

2.2 – Verificação de assertividade (dos serviços da Instituição: ouvidoria, Setores: Recursos Humanos, Contratos, Direção, Benefícios, Biblioteca, etc)

2.3 – Gerenciamento – chefia, plano de trabalho, participação, autonomia, relacionamento

2.4 – Problemas de saúde – verificação dos adquiridos, desenvolvidos, latentes(verificação em caso positivo das condições do trabalho: periculosidade, insalubridade)

2.5 –Preparação – sucessão, aposentadoria.

2.6 – Indicadores: motivação, medalhas, treinamentos, desempenho, maquinário, cursos técnicos, equipe, coach.

3 – MOTIVO DA SAÍDA:

4 – QUEIXAS: possíveis queixas, verificação do conhecimento global da divisão em que estava inserido.

5 – SUGESTÕES:

6- OBSERVAÇÕES:

7 – Processo de finalização: pergunta sobre a capacidade na visão sistêmica (se você fosse o diretor ...)

sabatina: como ele se vê hoje: medir crescimento, estagnação, decréscimo (deixa feliz, triste, frustrado)