



18-12

**Planos de Preparação à Aposentadoria e os Fatores relevantes
à satisfação dos aposentados: um estudo de casos brasileiros.**

Banca examinadora

Prof^a. Orientadora: Dra. Cecília W. Bergamini

Prof^a Dra Christina Britto L. Paula Leite

Prof. Dr Thales Andreassi

Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**Planos de Preparação à Aposentadoria e os Fatores relevantes
à satisfação dos aposentados: um estudo de casos brasileiros.**



Natalie Catherine Dividino Boch Vezneyan

Dissertação de Mestrado

Orientadora: Prof^a Dra. Cecília Whitaker Bergamini

São Paulo

março / 2002

Sumário

Agradecimentos

Abstract

Lista de tabelas

Sumário

1 – INTRODUÇÃO	1
2 - JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA ESCOLHIDO	4
3 - OBJETIVO DO TRABALHO	7
4 - HIPÓTESE	9
5 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	10
6 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
6.1 – Motivação	13
6.1.1 Extrínseca	14
6.1.2 Consciente	17
6.1.3 Intrínseca	19
6.1.4 Motivação e Planos de Preparação à Aposentadoria	27
6.2 – Envelhecimento	29
6.2.1 Ciclo de Vida do Homem Adulto	30
6.2.2 Evolução do conceito de velhice	39

6.2.3 Aumento da População Idosa	46
6.3 – Significado do Trabalho	49
6.4 - O Processo de Aposentadoria	57
6.4.1 Conteituando Aposentadoria	60
6.4.2 Teorias de Aposentadoria	63
6.4.3 Adaptação à Aposentadoria	68
6.4.3.1 Fatores Importantes na Adaptação à Aposentadoria	70
6.4.4 Planos de Preparação à Aposentadoria	79
6.4.5 Aposentadoria no Brasil	87
7 – PESQUISA	97
7.1- Metodologia	97
7.1.1 Método	98
7.1.1.1 Pesquisa Qualitativa	98
7.1.1.2 Estudo Exploratório	99
7.1.1.3 Estudo de Casos	101
7.1.1.4 Questionários e Entrevistas Semi-Estruturadas	103
7.1.2 <i>Research Design</i>	104
7.1.3 Universo e Amostra de Pesquisa	105
7.1.4 Fonte de Dados	107
7.1.5 Etapas de Levantamento das Informações	108
7.2- Casos Estudados	109
7.2.1 Roteiro das Entrevistas	109
7.2.2 Tabela de Relação entre Objetivos Específicos, Questionário e Roteiro de Entrevistas	111
7.2.3 Resultado dos Questionários	112

7.2.4 Resultado das Entrevistas	122
8 – CONCLUSÕES	143
8.1- Análise e interpretação dos resultados obtidos nos questionários e entrevistas, frente aos objetivos específicos propostos	143
8.2- Conclusões finais do estudo	152
8.3- Recomendações	155
9 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO	156
9.1 Conceituais	156
9.2 Metodológicas	156
9.3 Operacionais	157
10- BIBLIOGRAFIA	158
11 – ANEXOS	166
11.1 Questionário Empresas	166

Agradecimentos

Esse trabalho não poderia ter sido concluído, não fosse a ajuda e constante incentivo de minha orientadora Professora Doutora Cecília Whitaker Bergamini.

Agradeço também, a valiosa contribuição do professor Doutor Izidoro Blikstein que, quando da apresentação de minha proposta de dissertação, muito me ajudou na definição do tema, e na metodologia de pesquisa apropriada.

Aos profissionais de RH da Nestlé, Caixa Econômica Federal, e ABN AMRO Bank, assim como o consultor, Sr. Renato Bernhoeft, que dispuseram de precioso tempo para a realização das entrevistas.

À CAPES, pelos quatro semestres de apoio financeiro, tornando viável a realização dessa pesquisa.

Aos amigos Luís, Rose, Sara e Maria Antônia, pela ajuda e apoio.

Finalmente, não poderia esquecer de agradecer a compreensão de meu marido, minha filhinha de 9 meses e meus pais, que souberam entender a minha ausência nesses últimos tempos.

Abstract

Once defined all fundamental concepts and having them analyzed throughout detailed literature investigation, the researcher has identified relevant factors in retirement adaptation, as per prior foreign studies. Retirement Program's contribution to retirees' adjustment and satisfaction was determined.

Case studies were conducted in companies located in São Paulo, Brazil, in order to verify how aligned local Retirement Programs are with discussed theories and trends.

Findings support Financial, Biological, Social, and Psychological factors as major determinants of retirees' easier adaptation to retirement.

Lista de Tabelas

Tabela:	Título	Página
1	Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg	24
2	Evolução da População Idosa no Mundo	46
3	Dados Demográficos Brasileiros	48
4	Variação de Centralidade em Função da Faixa Etária	53
4	Variação de Centralidade do Trabalho em Função da Profissão	54
6	Tópicos de Planos de Preparação à Aposentadoria	84
7	Dados Demográficas no Brasil	88
8	Formalidade da Relação de Trabalho (%)	89
9	Resultado dos Sistemas de Previdência (2000)	94
10	Relação entre Objetivos Específicos, Questionário e Roteiro de Entrevistas	111
11	Tabulação dos Questionários	112
12	Evolução do Programa Vida Nova na Aposentadoria	124

1 - INTRODUÇÃO

O final do século XX tem notabilizado-se por grandes mudanças nas interações humanas. A crescente pressão que a Globalização tem trazido, com o recrudescimento da competitividade, carrega, em seu bojo, novas estruturas organizacionais, e novas tecnologias que banalizam a informação.

A resposta imediata dos empresários tem sido a busca crescente pela produtividade, com redução de custos, níveis hierárquicos, e a concentração nos recursos efetivamente produtivos. Esse movimento, que ganhou várias roupagens teóricas: Reengenharia, *Downsizing*, Terceirização, gerou maciços deslocamentos de emprego. Exércitos de profissionais desatualizados, despreparados e sem perspectivas têm engrossado as estatísticas de desempregados e/ou aposentados precoces em nosso país e no mundo.

A resposta da sociedade para combater esses excessos, ou pelo risco da eclosão social ou por mobilizações essencialmente humanitárias, tem se materializado na valorização do chamado Terceiro Setor, onde as Organizações Não-Governamentais (ONG's) ganham progressiva importância em nossa sociedade.

As relações capital-trabalho têm-se, então, modificado substancialmente. Ao contrário da figura do emprego, outras formas têm surgido, onde embora o trabalho sempre esteja presente, o vínculo empregatício, com todas as suas amarras jurídico-legais, começa a perder espaço.

BRIDGES¹ traz relevante contribuição, mostrando com exemplos e estatísticas que a tecnologia e a competitividade têm levado ao desaparecimento progressivo do emprego, e sugerindo um roteiro para preparar organizações e indivíduos aos novos tempos.

¹ BRIDGES, W., *Um Mundo Sem Empregos - JobShift - Os Desafios da Sociedade Pós-Industrial*, Makron-Books, 1995.

Com todas essas mudanças, como garantir o comprometimento dos poucos funcionários que restam, após as várias racionalizações? - Individualmente, qual o papel e o significado do trabalho bem como da relação indivíduo-empresa? Especificamente para os aposentados, qual a nova inserção social, após a descontinuidade do trabalho? Qual o impacto de alguns fatores (comprometimento com o trabalho, nível ocupacional, e significado intrínseco do trabalho) no processo de adaptação à aposentadoria? Ou ainda, como e qual a relação entre motivação no trabalho e satisfação na aposentadoria? E como os planos de Preparação à Aposentadoria podem ajudar o futuro aposentado nesse processo? Algumas dessas questões, serão, ainda que exploratoriamente, investigadas nesse trabalho.

LEBOYER² sugere que o trabalho apresenta três motivações básicas: econômicas, sociais, e para a ação e auto-realização. A aposentadoria, entendida como a cessão formal do trabalho, ou ao menos, sua descontinuação no fluxo evolutivo de carreira, aponta para a necessidade de se reverem esses conceitos.

Dada a complexidade do tema e suas múltiplas variáveis, nota-se que um equilíbrio ou mesmo convergência de idéias ou princípios ainda está longe de ser atingido. Como em uma luta incansável contra a doença do século, os cientistas e estudiosos da Administração têm buscado configurar e solucionar as várias crises da motivação, bem conhecidas através de seus devastadores sintomas: falta de produtividade, perda de competitividade, esfacelamento do clima organizacional, baixa satisfação dos funcionários, greves, e absenteísmo, entre outros.

É sob este panorama estrutural que o presente estudo será conduzido. Após uma detalhada fundamentação teórica, pretende-se desenvolver uma pesquisa qualitativa que evidencie fatores relevantes à satisfação na aposentadoria, como entendida pelos gestores dos planos de Preparação, em determinadas condições especiais.

² LEBOYER, C. L., *A Crise das Motivações*, Ed. Atlas, 1994, pp. 54-57.

Assim, será feito um estudo em ambiente fechado e devidamente monitorado, por meio de casos selecionados, de como a empresa entende poder influenciar a satisfação de indivíduos em fase de se aposentarem, e como se pode planejar e organizar essa transição.

Espera-se ao fim desse trabalho, por meio de minuciosa análise das entrevistas em profundidade com os gestores de Programa de Aposentadoria selecionados, e com especialistas dessa área de conhecimento, chegar-se a fatores relevantes da satisfação dos indivíduos, nesta fase de transição, no universo de pesquisa definido.

Deve-se considerar que o processo de aposentadoria influencia não somente os funcionários que permanecem na empresa, pois lhes são sinalizados o futuro; como da sociedade como um todo, que receberá indivíduos mais preparados econômica, social e psicologicamente para viver em nova fase de vida. Portanto, entende-se que todo e qualquer estudo que traga melhor preparação à essa transição, tem um interesse não só acadêmico, como extremamente prático.

2. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA ESCOLHIDO

Como um traço marcante da cultura ocidental, pouco se tem valorizado o bem-estar, a auto-estima, e a satisfação daqueles que estão deixando a organização. Existe, com raríssimas exceções, a crença generalizada de que cabe à empresa, única e tão somente, a preocupação da manutenção de boas condições de trabalho a seus funcionários em atividade, posto serem os responsáveis diretos pela eficácia e competitividade da organização. Excluem de sua preocupação, via de regra, aqueles que estão de partida à aposentadoria.

É comum ouvir-se que os aposentados – antigos colaboradores - devem ser preocupação exclusiva do Governo e de suas respectivas famílias. A sabedoria e a experiência que estão associadas aos mais idosos, em outras culturas e contextos, são freqüentemente ignoradas e até mesmo ridicularizadas, em nossa sociedade.

Não é objetivo do trabalho validar cientificamente essas afirmações de “senso comum”, nem tão pouco revê-las em seu aspecto ético e/ou moral. Constatase, apenas, ao longo da pesquisa, que existe pouco interesse com relação a esse tema específico, sendo a satisfação e as frustrações após a aposentadoria, uma temática ainda pouco explorada no estudo das organizações, sobretudo no Brasil.

Há aspectos que, embora mais genéricos, devem interessar diretamente às empresas:

1- Dado os avanços da Medicina, a expectativa de vida dos indivíduos cresceu, em média, mais de vinte anos nos últimos cem anos. Dados recentes do IBGE indicam que a expectativa de vida do brasileiro, hoje, é de sessenta e oito anos. Conseqüentemente, tem havido um envelhecimento da população, fruto da queda de mortalidade e natalidade, o que gera riscos previdenciários, sobretudo, mas principalmente oportunidades. Um grande e afluyente mercado agrega os consumidores maduros, que justifica esforços específicos e focados;

2- Com a mudança da estrutura etária brasileira, problemas surgiram em decorrência dessa tendência, como custos adicionais de assistência médica e de aposentadoria, o que compromete a viabilidade do sistema previdenciário. O assunto Aposentadoria, e mais especificamente, o sistema previdenciário brasileiro, tem sido alvo de muitas discussões na cúpula do Governo, e na sociedade como um todo. A tendência atual de redução da relação contribuintes/ beneficiários, com o conseqüente aumento dos benefícios concedidos sobretudo ao sistema público, provocou o comentado “rombo” na Previdência. Atualmente, o Governo tenta combater os excessos, flexibilizando direitos adquiridos, e estabelecendo a idade mínima para a aposentadoria no setor público;

3- Se o empresário pretende manter o comprometimento dos trabalhadores de sua empresa, é importante que ele sinalize preocupação com a satisfação daqueles que partem. Trata-se do espelho, da antecipação daquilo que se pode projetar para si próprio. Portanto, se os indivíduos estão preocupados com o seu bem-estar no longo prazo, na aposentadoria, a oferta de programas diferenciados e sua materialização, tende a aumentar a atratividade de uma organização. Organizações mais atraentes tendem a conseguir os melhores profissionais e, com isto, adquirir um diferencial competitivo que é fator crítico de sucesso;

4- Algumas empresas começam a ver o aposentado como uma pessoa experiente, que pode ser aproveitada no treinamento e formação daqueles que estão ingressando na organização, conseguindo não só reduções de custo pois sobre consultores não incidem encargos sociais, como uma melhor e mais rápida integração dos novos empregados.

Dessa forma, mais do que uma deliberação, a correta utilização dos Planos de Preparação à Aposentadoria tende a tornar-se não só um diferencial competitivo para as empresas, como também a resposta à uma importante mudança sócio, econômico e demográfica da realidade brasileira presente.

3. OBJETIVO DO TRABALHO

Sabedores de que a aposentadoria é um processo potencialmente estressante, dadas as mudanças que traz em seu bojo, e que muitas vezes provoca a insatisfação dos aposentados, o objetivo geral desse trabalho é estudar como os Planos de Aposentadoria, segundo a percepção dos gestores e de alguns especialistas na área, podem proporcionar melhor adaptação do indivíduo ao longo desse processo.

No intuito de alcançar seu objetivo geral:

- Será conduzida ampla e consistente revisão bibliográfica sobre os temas aposentadoria, motivação, satisfação, e significado do trabalho, assim como a busca das várias interrelações entre eles;
- Será desenvolvido estudo de casos junto a empresas instaladas no Estado de São Paulo, que adotam Planos de Preparação à Aposentadoria, buscando identificar os motivos que as levaram a implementar tais planos, a visão com relação à missão dos mesmos, bem como os fatores considerados por elas como relevantes no ajuste à aposentadoria.

Relativamente à pesquisa de campo, o presente trabalho tem os seguintes objetivos secundários:

- 1- Descrever nos casos estudados a percepção dos gestores quanto à contribuição dos Planos de Preparação para o aposentado, e para a empresa;
- 2- Definir os objetivos dos Planos de Preparação à Aposentadoria, e sua inserção nos objetivos estratégicos da área de Recursos Humanos;
- 3- Hierarquizar os fatores relevantes à satisfação do aposentado, nos casos estudados, segundo a percepção dos gestores;

- 4- Identificar tópicos a serem contemplados em um plano de Preparação à Aposentadoria;
5. Determinar a percepção de importância das seguintes características de um plano de Preparação à Aposentadoria: customização, antecedência, duração, e participação dos familiares.

4. HIPÓTESE DO TRABALHO

“Almejando facilitar a transição/gestão do processo de aposentadoria, os Planos de Preparação à Aposentadoria devem considerar outros fatores, além dos exclusivamente financeiros: biológicos, psicológicos e sociais”.

6 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de bem fundamentar teoricamente o trabalho, há que se aprofundar alguns conceitos básicos ligados ao tema em questão.

Como se quer levantar os fatores relevantes à satisfação dos aposentados, e a partir disso, identificar os tópicos a serem considerados em um plano de Preparação à Aposentadoria, inicia-se a revisão teórica pela conceituação mais precisa de motivação, freqüentemente (embora erroneamente), utilizada como sinônimo de satisfação.

O item 6.2, intitulado Envelhecimento, tem como objetivo entender o processo de envelhecimento, visto que a aposentadoria, objeto do nosso trabalho, é freqüentemente associada à velhice. Assim, buscando descrever melhor o idoso, considerou-se relevante categorizar esse processo biológico, social e psicológico, em estágios de ciclo de vida. Também é abordada a questão da representação da velhice, assim como a revisão dos estereótipos negativos associados ao velho. Portanto, esse item pretende mostrar que existe uma nova tendência na sociedade, que passa a ver o idoso de maneira positiva.

O item 6.3 trata do nível de centralidade que o trabalho ocupa na vida das pessoas, e da importância que isso tem quando do momento da aposentadoria. Diversos estudos (FILLEMBAUM, MADDUX, FRIEDMANN E HAVIGHURST) procuram relacionar significado do trabalho à satisfação na aposentadoria.

O último item da Fundamentação Teórica, trata da aposentadoria, tema bastante complexo, que introduz diversos conceitos e abordagens. Dessa forma, o pleno entendimento desse assunto depende de um detalhamento importante, na parte teórica, do processo de aposentadoria como um todo. Esse item pretende explorar:

- os efeitos da aposentadoria na vida das pessoas;
- os fatores relevantes à adaptação à aposentadoria;

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação está composta de 12 capítulos, sendo que os dois primeiros capítulos, Introdução e Justificativa do tema têm como objetivo situar o leitor em relação ao assunto a ser estudado, mostrando o problema identificado, justificar a escolha do tema, e apresentar a estrutura do trabalho.

O capítulo 3 coloca os objetivos gerais e específicos que fundamentam o trabalho.

O capítulo 4 formula a hipótese do trabalho.

O capítulo 6, intitulado Fundamentação Teórica, apresenta uma revisão da literatura selecionada, com todos os sub-ítems pertinentes ao tema, visando fornecer suporte ao referencial teórico utilizado no trabalho. Os assuntos abordados são, respectivamente, motivação, envelhecimento, sentido do trabalho e aposentadoria.

O capítulo 7 trata da pesquisa, onde se definem o tipo de metodologia utilizada, o universo e amostra de pesquisa, a fonte e coleta de dados, assim como a Avaliação e Discussão, relatando o resultado das entrevistas realizadas junto aos gestores de Planos de Preparação à Aposentadoria.

No capítulo 8, são realizadas a análise e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa frente aos objetivos propostos, assim como as Conclusões Finais e Recomendações.

O capítulo 9 traz as Limitações do Estudo.

Os últimos capítulos apresentam a Bibliografia, Anexos e Tabelas.

- como os planos de preparação podem facilitar essa transição, promovendo a satisfação dos aposentados;
- a questão da Previdência no Brasil.

6.1 - Motivação

Motivação, segundo LEBOYER³, tem origem etmológica no latim *movere*, que significa mover. Assim, a palavra carrega, já na sua origem, a noção dinâmica de ação, que é a principal tônica dessa função na vida psíquica.

A idéia de motivação acompanha o homem desde os primórdios dos estudos de Administração. FERREIRA, REIS e PEREIRA⁴ mostram como a visão dos indivíduos sobre produtividade, satisfação e motivação vai evoluindo ao longo das várias Escolas de Pensamento.

Essas diferentes abordagens evidenciam uma grande complexidade do tema, e o impasse não-consensual entre os pesquisadores é, segundo os autores, fruto do estágio ainda embrionário da Ciência de Administração.

Então, consideradas as muitas abordagens sobre o tema motivação, para efeitos didáticos, sugere-se neste trabalho uma redistribuição das Teorias de Motivação em três grandes grupos, que serão analisados nos tópicos seguintes:

6.1.1 Motivação Extrínseca

6.1.2 Motivação Consciente

6.1.3 Motivação Intrínseca

³ LEBOYER, C. L., *A Crise das Motivações*, op. cit., p. 22.

⁴ FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I., *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*, Ed. Pioneira, 1997.

6.1.1 Motivação Extrínseca

Existem diferentes interpretações da motivação extrínseca:

a- Reflexologistas

Esse termo advém do experimento conduzido em 1904, por PAVLOV, sobre reflexo condicionado. Em estudo realizado com cães, PAVLOV conseguiu provocar reflexos (salivação), por meio de estímulos sonoros. Conforme os estímulos externos eram retirados, observava-se uma redução da salivação, chegando ao desaparecimento de tal reflexo.

THORNDIKE, em 1911, propôs a Lei do Efeito. Estudando o condicionamento de gatos, formulou uma teoria segundo a qual a personalidade dos indivíduos é estruturada a partir do acúmulo de experiências favoráveis, que formam seu repertório psíquico.

Nos estudos de PAVLOV e THORNDIKE, os novos comportamentos obtidos foram fruto de fatores extrínsecos.

b- Psicologia Behaviorista e Comportamentalista

Pressupõe-se que o comportamento humano seja o resultado dos chamados reforçadores extrínsecos de comportamento. Existem reforçadores positivos sob forma de recompensas ou “feedback” positivo, que estimulam comportamentos desejáveis de forma continuada; e negativos, em forma de punições ou “feedback” negativo, que tendem a diminuir ou eliminar um dado tipo de comportamento, tido como inadequado.

Os Behavioristas fundamentam-se em dois conceitos-chave, a saber:

b.1 Estímulo: qualquer variação que venha a ocorrer com o ambiente;

b.2 Resposta: é a reação comportamental relativa à alteração do ambiente.

Assim, os estímulos provocam mudanças de comportamento, que são o resultado de uma melhor adaptação ao meio.

Os teóricos comportamentalistas pressupõem existir uma notória passividade dos indivíduos, sendo que suas mudanças de comportamento são instaladas passivamente, como resposta à mudança do meio. Essas teorias também são entendidas como uma forma de condicionamento clássico.

Muitas são as críticas possíveis à essa corrente teórica.

A Teoria do Reforço, em princípio, não é uma teoria sobre motivação, pois ela não explica aquilo que ativa o comportamento. Muito embora utilize, inadvertidamente, os termos motivação e condicionamento de forma indistinta. Ressalta-se aqui, que em nenhum momento essa teoria busca elementos internos ao indivíduo, ou mesmo a relativização dos fatos, como propõem outras abordagens.

c-) Condicionamento Operante

SKINNER⁵, teórico da corrente Behaviorista em Psicologia, elaborou, em 1971, a teoria denominada “Condicionamento Operante”. Ele utilizou reforçadores positivos e negativos para modelar e mudar comportamentos, aumentando ou diminuindo a frequência dos mesmos. Um elemento-chave de seu estudo foi a utilização de recompensas, como reforçadores.

Diferentemente das correntes precedentes, SKINNER observou como pombos e ratos operavam no ambiente, transformando-os de forma ativa. Como decorrência do armazenamento de respostas favoráveis (ou não), gerava-se uma base de conhecimento que levava à aprendizagem.

⁵ SKINNER, B.F., *O Mito da Liberdade*, Rio de Janeiro, Ed Bloch, 1971.

SKINNER sugere que, assim como ratos e pombos, as pessoas também podem ser condicionadas. Por meio do controle de reforçadores positivos e negativos presentes no ambiente, consegue-se levar o ser humano a apresentar o comportamento desejado. Assim, o condicionamento leva as pessoas a fazerem o que se quer que elas façam, independentemente de sua liberdade.

Muitas e contundentes críticas se têm feito, também, a esta abordagem de motivação. Segundo BERGAMINI⁶,

"Essas teorias inspiradas no condicionamento conseguido pela utilização de reforçadores extrínsecos às pessoas, ilustram de maneira clara, como se dá o comportamento reativo que leva ao simples movimento. A ação empreendida, neste caso, não pode ser reconhecida como motivação. O comportamento das pessoas, a partir daí, passa a ser dirigido por aqueles que desempenham o papel de controladores das variáveis disponíveis no meio ambiente, sejam elas recompensatórias, sejam punitivas. Segundo os teóricos comportamentalistas, a reação representa uma forma de comportamento, que foi sendo adquirida e incorporada aos sistemas de hábitos independentemente da consciência ou vontade própria, dos que estão sendo controlados. Em tais circunstâncias, seria inexato admitir que as pessoas estivessem sendo motivadas por outras. O mais adequado seria admitir que elas estão sendo colocadas em movimento por meio da construção de um sistema de hábitos anteriormente convencionados como aceitáveis pelo sujeito condicionador."

Afirma a autora, ainda, que baseadas na crença de que recompensas extrínsecas motivam, muitas empresas passaram a introduzir programas de concessão de prêmios e bônus. Estas empresas têm conseguido, no curto prazo, melhorias de desempenho. Entretanto, no longo prazo, como sugerem HERZBERG⁷ e KOHN⁸, estas ações passarão a representar sérias e indesejáveis fontes de insatisfação.

6.1.2 Motivação Consciente

BERGAMINI⁹ afirma que:

⁶ BERGAMINI, *Motivação nas Organizações*, op. cit., p.50.

⁷ HERZBERG, F., *Seeking answers that motivate.*, Industry Week, EUA, nov., 1984.

⁸ KOHN, A., *Punished by rewards*. New York: Houghton Mifflin, 1993.

⁹ BERGAMINI, C.W., *Motivação nas Organizações*, op. cit., p. 63.

"As teorias cognitivas ou conscientes concordam com a motivação como uma espécie de antecipação do prazer futuro. Basicamente, o princípio mais característico dessa teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz em termos de eventos futuros (...) as teorias cognitivas são também conhecidas como teorias da instrumentalidade para as quais a decisão de se engajar numa atividade depende do valor que se atribui àquilo que ela pode oferecer como resultado."

LEBOYER¹⁰ propõe três enfoques dados às teorias cognitivas de motivação:

a) Teoria da Expectância de Vroom (1964), e o modelo VIE

A teoria da expectância apóia-se em três conceitos básicos:

- *Expectância*: o que cada um acredita ser capaz de fazer, opinião que se tem de si mesmo;
- *Instrumentalidade*: um meio eficaz de atingir o resultado procurado;
- *Valência*: o que tem valor para o trabalhador.

Essa teoria propõe que a motivação seja o produto do quanto uma pessoa almeja alguma coisa, e da probabilidade de que o esforço mobilizado por ela leva à realização da tarefa, por conseguinte, à recompensa.

b) Teoria da Equidade

Essa teoria leva à confrontação entre a percepção que a pessoa possui sobre as suas contribuições, e os resultados que delas foram conseguidos, comparando-os a alguém como referência.

c) Teoria da Atribuição

Essa teoria examina a forma pela qual são interpretados os comportamentos a partir da atribuição que se faz das suas causas.

¹⁰ LEBOYER, C.L., *La motivation dans l'entreprise - modèles et stratégies*, Les Editions D' Organization, 1997, p.10.

Essas três teorias pressupõem que cada indivíduo tem uma percepção e idéia consciente da relação entre os componentes do comportamento motivacional.

A crítica que se pode fazer a tais correntes teóricas é que seu objeto está nas percepções, e estas podem estar distorcidas.

6.1.3 Motivação Intrínseca

As teorias precedentes ignoram a essência da psicodinâmica interior da motivação. Os defensores da motivação intrínseca, entendem a motivação como um impulso que vem de dentro, conseqüentemente, tem suas fontes de energia nas carências interiores de cada um, e não em estímulos externos. A fim de que os indivíduos estejam motivados, é preciso haver predisposição para tanto.

MASLOW¹¹ propôs que existe uma hierarquia de necessidades que influencia o comportamento humano, o que permitiu uma melhor compreensão do comportamento motivacional regido pela busca de satisfação de suas necessidades. Sugeriu, ainda, que o surgimento de necessidades provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade. Assim, a motivação adviria da busca de reduzir esse estado, isto é, de satisfazer suas necessidades. Uma vez satisfeita uma necessidade, apareceriam outras, distintas da anterior, que provocam um novo comportamento motivacional na procura de reduzir, ou eliminar esse novo estado de ansiedade.

O autor define a seguinte hierarquia de importância das necessidades:

- Necessidades fisiológicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidades de afeição;
- Necessidades de auto-estima;
- Necessidades de auto-realização.

A teoria de Maslow indica, ainda, que a motivação provém de necessidades intrínsecas do indivíduo. Embora uma necessidade satisfeita não motive o comportamento, as não satisfeitas trazem estado de tensão e ansiedade.

¹¹ MASLOW, A.H. *Introdução à Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro, Ed. Eldorado Tijuca, 1966.

A crítica que se faz a Maslow é que sua teoria é muito simplista, e não leva em consideração as diferenças individuais. Ao elaborar sua hierarquia das necessidades, Maslow classificou e ordenou os homens, considerando portanto que as suas necessidades são comuns.

Segundo Archer¹²,

"Um motivo tem como definição uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Um motivador nada mais é do que um motivo - uma necessidade, por definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz a necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. (...) a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades".

Segundo essa abordagem, conclui-se que não se pode motivar ninguém, isto é, não se pode criar uma necessidade dentro de outra pessoa. O que se faz é satisfazer ou contra-satisfazer as suas necessidades, oferecendo fatores de satisfação, ou de contra-satisfação. O fator de satisfação diminui a tensão da necessidade, enquanto que o fator de contra-satisfação aumenta a tensão, via diminuição do nível de satisfação.

Muitos administradores acreditam poder motivar seus empregados, quando, de fato, só os podem satisfazer. Na realidade, são os fatores de satisfação e contra-satisfação que determinam o comportamento positivo, ou negativo dos empregados.

Segundo ARCHER¹³, o comportamento requer uma necessidade intrínseca não atendida para motivá-lo. Portanto, nem o estímulo, nem a resposta motivam o comportamento, e sim a necessidade em si, que vai energizar esse comportamento.

Nessa mesma linha de pensamento, está MC GREGOR¹⁴, que afirma que um gerente não pode motivar. *A motivação é construída dentro de cada um de nós.*

¹² ARCHER, E.R., *O mito da motivação*, in Psicodinâmica da Vida Organizacional, Ed. Pioneira, 1990, p.24.

¹³ ARCHER, E.R., op. cit.

Cada um de nós tem necessidades latentes e insatisfeitas que estamos constantemente tentando preencher.

LEBOYER¹⁵ propõe que a motivação diz respeito à vontade de atingir um objetivo, e isto pressupõe esforço até que o objetivo seja conquistado. Portanto, a motivação é uma alocação do tempo. Quando se está motivado, o tempo passa a ser um conceito chave, pois as pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais estão motivadas.

Dentro dessa orientação teórica, surgiu a Teoria dos Instintos, cuja essência está nos conceitos de necessidades e impulsos. Konrad LORENZ¹⁶, maior expoente dos etologistas, nome dado aos teóricos da Teoria dos Instintos, sugere, a partir de várias experiências com diferentes espécies de animais, que o sistema de instintos, por meio da utilização de uma energia interna, permite a adaptação ao ambiente, e a adoção de um comportamento pré-determinado. Fundamentado numa experiência clássica com periquitos, formulou o conceito de Ato Instintivo.

Sua pressuposição básica é que o homem vive em constante estado de carência. Objetivando a minimização do desprazer em permanecer em tal estado, adota a conduta de busca. O Ato Instintivo é fruto da satisfação do estado interno de carência, desfazendo a conduta de busca.

Conclui Lorenz que todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência. Portanto, quanto maior for esse estado, tanto maior será a motivação existente. Dessa forma, necessidade passa a confundir-se com motivação.

Assim sendo, não se pode falar em motivação, genericamente; mas sim de atos motivacionais.

¹⁴ MCGREGOR, D.M., *Motivação e Liderança*, São Paulo, Brasiliense, 1973.

¹⁵ LEBOYER, C. L., *A Crise das Motivações*., op. cit.

DECI ¹⁷ propõe a utilização do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela própria proporciona, ou seja, desenvolve-se uma atividade pelo prazer inerente à concepção e execução da própria atividade. Assim, a pessoa que é intrinsecamente motivada, não necessita de reforços para se manter. A pessoa motivada é um ser autônomo, autêntico, que age livremente com grande senso de comprometimento. Os sentimentos e emoções exercem um papel importante na motivação intrínseca.

BERGAMINI¹⁸ compartilha dessa abordagem teórica, diferenciando os conceitos de comportamento motivacional do comportamento condicionado. O primeiro comportamento surge quando o indivíduo é impulsionado a agir por necessidades intrínsecas; é a chamada motivação. Já, quando o indivíduo age através de forças externas, trata-se de um comportamento condicionado.

Assim, a autora sugere que a motivação é um impulso que vem de dentro e que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. As necessidades que estão no interior de cada indivíduo são comparadas aos desejos e expectativas, e têm como origem carências das mais diversas, tanto física como psíquicas. Sendo as pessoas diferentes, elas agem por motivos particulares e distintos, e procuram seus próprios fatores de satisfação motivacional.

Recentemente, LEBOYER¹⁹ afirmou que a desmotivação está ligada a situações específicas, reforçando que a contextualização, e a interação do indivíduo com a organização são únicas e pontuais. Aquilo que as pessoas fazem e lhe dão satisfação é próprio de cada indivíduo e sua personalidade; o significado que cada um empresta às suas ações está diretamente relacionado com sua escala pessoal de valores.

¹⁶ LORENZ, K., *Os oito pecados mortais do homem civilizado*, São Paulo, Brasiliense, 1988.

¹⁷ DECI, E.L., RYAN, R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York and London, Plenum Press, 1985.

¹⁸ BERGAMINI, C. W., *Motivação nas Organizações*, op. cit.

Uma das mais importantes teorias motivacionais - a teoria da motivação e higiene de HERZBERG ET AL.²⁰ - surgiu da preocupação em investigar as fontes de satisfação e insatisfação que poderiam influenciar as atitudes dos indivíduos no trabalho. Herzberg acreditava que para entender o indivíduo no seu ambiente de trabalho, era preciso conhecer a natureza humana: seus motivos e necessidades.

Assim, Herzberg realizou um estudo no qual foram entrevistados 200 engenheiros e contadores de algumas indústrias, onde cada um deveria relatar situações no trabalho que aumentavam suas satisfações, e outras que geravam sentimento de insatisfação. O intuito principal da pesquisa era a identificação dos fatores, determinando fontes de satisfação e insatisfação no trabalho.

Herzberg ²¹ concluiu que as pessoas possuem dois tipos diferentes de necessidades:

- Existem necessidades originárias de sua natureza animal, é o impulso natural para evitar sofrimento causado pelo ambiente;
- Existem necessidades que se relaciona à característica singular de cada um, que é a capacidade de realizar e desenvolver-se psicologicamente.

HERZBERG²² constatou também que a satisfação das pessoas no trabalho tinha relação com a natureza do trabalho; enquanto que a insatisfação estava ligada às condições do ambiente de trabalho. Os fatores que tem relação com o ambiente de trabalho, tem a função de prevenir a insatisfação, e por isso foram chamados de "Fatores Higiênicos". Fazendo um paralelo, é interessante perceber que esses fatores estão relacionados com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow.

¹⁹ LEBOYER, C.L. *A crise das motivações*., op. cit.

²⁰ HERZBERG, F. et al., *The Motivation to Work*, New York, John-Wiley & Sons. 1964, p.141.

²¹ HERZBERG, F., *One more time: How do you motivate employees?*, HBR, jan-feb 1968, Number 68108.

²² HERZBERG, F., *O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho*.

Já, os fatores que têm relação com o trabalho que o homem faz, ou seja, a própria natureza da tarefa, promovem a satisfação no trabalho. Esses fatores foram denominados de “Fatores Motivacionais”. Esses fatores correspondem às necessidades encontradas nos níveis superiores da hierarquia de Maslow.

Tabela 1 – Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg

Fatores	Higiênicos	Motivacionais
Reconhecimento		X
Realização		X
Trabalho em si		X
Responsabilidade		X
Possibilidade de Progresso		X
Salários	X	
Políticas Adm. Da Organização	X	
Condições de trabalho	X	
Relações Interpessoais	X	
Competência da Supervisão	X	

Fonte: Adaptado pela autora

HERZBERG²³ assegura que a única forma verdadeiramente eficaz de se motivar os trabalhadores é dar-lhes um trabalho desafiador, que os faça assumir responsabilidades. O autor coloca que, os fatores higiênicos são freqüentemente, e erroneamente, usados pelas organizações visando obter a motivação dos funcionários. Tais fatores, que estão no ambiente, previnem a insatisfação, mas não motivam.

Vale lembrar que as diversas teorias e enfoques estudados não se substituem, não se excluem. Ao contrário, complementam-se e contribuem para o delineamento de

In: Hampton, D. Conceitos de comportamento na administração, São Paulo: EPU, 1973.

²³ HERZBERG, F., *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, jan-feb, 1968.

uma visão mais ampla dos indivíduos, pois respeitam sua complexidade e características multifacetadas.

LEBOYER²⁴ adverte para o fato de que, para ajudar os administradores, os esquemas teóricos sobre motivação teriam que ser convincentes e demonstrados. Seria preciso que os teóricos do comportamento entrassem num acordo sobre um modelo claro, suscetível de guiar os altos executivos nas suas práticas diárias. O problema está na falta de consenso entre os teóricos. Assim, os esforços para se criar uma “ciência da motivação no trabalho” não parecem ter atingido, até agora, resultados definitivos.

Concluindo, pode-se dizer que o estudo da motivação tem como objetivo conhecer os motivos que levam as pessoas a agirem de determinada maneira. Tendo em vista que as pessoas possuem diferenças individuais, e portanto têm necessidades diferentes, as generalizações das teorias comportamentalistas tornam-se perigosas.

SIEVERS²⁵ afirma que as teorias da motivação desenvolvidas nas últimas décadas, têm como objetivo entender o que leva o homem a agir de determinada maneira, para então poder influenciar seu comportamento. Não se busca mais entender o homem em sua individualidade.

O autor critica a utilização do conceito de motivação na administração das empresas, nos países ocidentais, visando a busca por produtividade, eficácia e satisfação.

Com a divisão do trabalho e fragmentação das tarefas que se deu no período pós-guerra, o trabalhador perdeu a visão do todo, e passou a adquirir habilidades cada vez mais específicas. Dessa maneira, o trabalhador passou a não mais enxergar a importância do seu trabalho, e o sentido dele.

²⁴ LEBOYER, C.L., *La motivation dans l'entreprise - modèles et stratégies*, op. cit., p. 14.

²⁵ SIEVERS, B., *Além do Sucedâneo da Motivação*. In *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, Editora Atlas,

Visto que o trabalho não pode ser dissociado da existência, Sievers acredita que, ao perder o sentido do trabalho, o trabalhador passou a desconhecer o sentido da própria vida. É nesse sentido que muitos administradores vêm fazendo uso das teorias motivacionais, em substituição ao sentido do trabalho, acreditando poder motivar os trabalhadores.

Segundo Sievers²⁶,

"a motivação só passou a ser um tópico - tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si - quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho."

1997.

²⁶ SIEVERS, B., op. cit., p. 109.

6.1.4 Motivação e planos de Preparação à Aposentadoria

No presente estudo, acredita-se que os motivos são intrínsecos a cada pessoa, podendo ser caracterizados como necessidades ou desejos individuais que induzem um certo tipo de ação e comportamento, que resulta em satisfação.

É importante destacar que os Planos de Preparação à Aposentadoria, mesmo os mais abrangentes, que contemplam uma dimensão em Planejamento e Aconselhamento (conforma tipologia de Kassachau, a ser posteriormente discutida), não criam necessidades, isto é, não motivam. Podem, apenas, levar a uma maior satisfação dos aposentados. Isso se dá, basicamente, de duas maneiras:

- 1- por meio de reforçadores externos, como é o caso dos planos de Previdência Privada;
- 2- abordando questões importantes a serem refletidas pelo aposentado, levando-o a melhor identificar suas necessidades e traçar objetivos. Frequentemente, o trabalhador em fase de se aposentar, não consegue identificar com clareza suas necessidades, em função de seus próprios preconceitos em relação à velhice e à aposentadoria. Os Planos de Preparação à Aposentadoria não criam necessidades nos aposentados, mas os ajudam a resgatá-las do seu íntimo. Eles estimulam um comportamento. Os planos não motivam os aposentados, apenas os satisfazem. A pessoa não se motiva como resultado da satisfação.

Enquanto o tema motivação nas organizações tem sido amplamente explorado, não foram identificadas, na teoria, pesquisas que abordassem especificamente o tema motivação na aposentadoria. Os pesquisadores de aposentadoria tentam cobrir bem-estar, satisfação, alegria e felicidade, mas nunca motivação. Foram encontrados, também, estudos que associam motivação no trabalho e satisfação na

aposentadoria (FILLENBAUM²⁷; STOCKES & MADDOX²⁸; SIMPSON et al²⁹; FREIDMANN & HAVIGHURST³⁰; THOMPSON³¹; GALL et al³²).

No presente trabalho estudar-se-á Planos de Preparação, levantando-se fatores que contribuem, no entendimento de especialistas e gestores, à satisfação do indivíduo ao longo do processo de aposentadoria.

²⁷ FILLENBAUM, G. G., *On the Relation between Attitude to Work and Attitude to Retirement*, Journal of Gerontology, vol. 26, 1971, pp. 244-248.

²⁸ STOCKES, R. G., MADDOX, G. L., *Some Social Factors in Retirement Adaptation*, Journal of Gerontology, 1967, pp. 329-333.

²⁹ SIMPSON, I. H., BLACK, K. W., MCKINNEY, J. C., *Orientation toward Work and Retirement*, In Simpson I. H., McKinney, J. C. (eds): *Social Aspects of Ageing*, Durham, NC, Duke University Press, 1966.

³⁰ FREIDMANN, E. A., HAVIGHURST, R. J., *The Meaning of Work and Retirement*, Chicago, University of Chicago Press, 1954.

³¹ THOMPSON, G. B., *Adjustment in Retirement – A Causal Interpretation of Factors Influencing Morale*, PhD Dissertation, Brandeis University, The Florence Heller Graduate School for Advance Studies in Social Welfare, Waltham, Mass., 1972.

³² GALL, T. L., EVANS, D. R., HOWARD, J., *The Retirement Adjustment Process: Changes in the Well-Being of Male Retirees Across Time*, Journal of Gerontology, vol. 52b, N.3, 1997, pp. 110-117.

6.2 – Envelhecimento

Segundo COCKERHAM³³, o envelhecimento não é apenas um processo biológico, mas também um fenômeno social e psicológico, que provoca mudanças importantes nos papéis sociais, na percepção de idade, no comportamento, e na visão de si próprio.

Na realidade, o envelhecimento começa em momentos diferentes em função das pessoas. É possível ser jovem aos 65 e velho aos 55. Assim, o autor afirma que a idade cronológica é um indicador inconsistente do processo de envelhecimento. Não somente esse conceito de idade varia em função da pessoa, como difere também entre sociedades. Em sociedades primitivas, as pessoas são definidas como velhas mais cedo. Já, nas sociedades modernas, determina-se a idade cronológica como um dos indicadores da passagem à velhice. Nos Estados Unidos, o indivíduo torna-se velho, oficialmente, quando atinge sessenta e cinco anos, pois torna-se elegível a benefícios para idosos. Nos países menos desenvolvidos, tende-se a associar a velhice com um evento específico, tal como ser avô/avó.

O autor acredita que se pode organizar e entender melhor os aspectos psicológicos e sociais do processo de envelhecimento, categorizando essa experiência em estágios de ciclo de vida. Embora esses estágios tenham como base a idade cronológica, eles possibilitam o entendimento do curso geral de vida dos indivíduos, e as experiências sociais vividas. Desta maneira, a idade torna-se importante na organização social, visto que ela permite predizer o comportamento característico das pessoas em cada estágio. Assim, espera-se das pessoas que se comportem de acordo com seu estágio de vida. Nesse sentido, em cada estágio de vida, o indivíduo assume um novo papel social, assim como novas responsabilidades, que provocam uma mudança de *status* e maneira de se relacionar para com os outros.

³³ COCKERHAM, W.C., *This Aging Society*, Prentice Hall, New Jersey, 1991.

6.2.1 Ciclo de Vida do Homem Adulto

Desde a antiguidade até o presente, a cultura ocidental procurou dividir a vida humana em idades e estágios, buscando encontrar uma ordem e previsibilidade no ciclo de vida humano.

Como afirma SHEEHY³⁴,

"não somos diferentes de um crustáceo particularmente duro. A lagosta cresce formando e largando uma série de cascas duras, protetoras. Cada vez que ela se expande, de dentro para fora, a casca confinante tem que ser mudada. A lagosta fica exposta e vulnerável até que, com o tempo, um novo revestimento vem substituir o antigo."

Por meio desta metáfora, a autora quer mostrar a necessidade de mudança de nossa estrutura a cada passagem de estágio de crescimento humano. Apesar da vulnerabilidade que isso traz, ainda que pontual, a evolução de estágios confunde-se com a própria vida.

A autora adverte que não podemos estabelecer uma relação de causa-efeito entre acontecimentos balizadores - que são fatos concretos da vida como por exemplo, casamento, filhos, formatura, desemprego, e estágios de desenvolvimento. As várias fases pelas quais se passa, e que são responsáveis pelo nosso desenvolvimento, são definidas por mudanças internas, que são uma espécie de impulso fundamental.

Acrescenta Sheehy que a vida é composta por dois sistemas:

1- O sistema externo: constitui-se das participações na cultura; ou seja, emprego, classe social, papel familiar. Trata-se da maneira como se apresenta ao mundo e dele se participa;

³⁴ SHEEHY, G., *Passagens - Crises previsíveis da vida adulta*, Ed. Francisco Alves, Rio de Janeiro, 1989, p.37.

2- O sistema interno: caracterizado por valores, metas e aspirações, é definido pelo que essa participação significa para cada pessoa.

É na esfera interior que deslocamentos ocorrem, sendo responsáveis por uma situação de desequilíbrio que mais tarde levará a mudanças de atitude, no estágio seguinte de desenvolvimento. Porém, muitas pessoas têm receio em admitir a existência desses deslocamentos, culpando assim os acontecimentos balizadores.

Cada passagem implica renúncia, tanto de técnicas que funcionaram no passado, como de uma dada segurança e identidade, podendo trazer uma certa hesitação. Segundo a autora, esses momentos de crise e incertezas são previsíveis e desejáveis pois provocam o crescimento do indivíduo. Assim, é preciso estar disposto a mudar.

Sheehy analisa a associação entre as passagens e as diversas faixas etárias, e introduz a idéia de “identidade do papel etário”.

Antes dos 18 anos, surge a necessidade de afastamento dos pais, mas isso não se concretiza. Somente após os 18 anos, começa-se a arrancar as raízes. Passa-se a ter uma visão própria, e apesar do receio de ainda ser criança, desafia-se o mundo mostrando extrema confiança.

Os vinte anos são penosos, pois o jovem questiona-se sobre como será sua fase adulta. Trata-se da fase em que se busca o “fazer o que se deve”.

Já os 30 anos representam vitalidade, vontade de mudar as coisas, fazer novas escolhas tanto profissionais, quanto pessoais. Existe uma maior preocupação consigo mesmo, e com as decisões a serem tomadas quanto ao futuro. A vida se torna mais racional e estável, possibilitando a criação de raízes.

SHEEHY³⁵ afirma que *ao meio dos trinta anos, há uma encruzilhada. Atingimos o meio do caminho. No momento exato em que alcançamos o vigor da vida, começamos a ver que há um ponto em que ela termina. O tempo começa a tornar-se curto.*

A fase dos 35 aos 45 anos é denominada pela autora com a década fatal. Trata-se da perda de juventude e dinamismo, dilema espiritual, e a difícil aceitação de que se está passando para a meia idade. O indivíduo nessa fase não sofreria tanto se soubesse que tudo aquilo que está ocorrendo é previsível e temporário, e que é necessário para a tranqüilidade do período seguinte.

Já, o homem de 40 anos está sendo desafiado de três maneiras:

1. ele extravasa suas emoções no mesmo instante em que a mulher está ganhando uma identidade diferente da dele;
2. procura os filhos justamente quando eles o estão repudiando;
3. tateia em busca de alguma maneira de ser generativo, exatamente quando se está sentindo no pior momento de seu trabalho.

O indivíduo nessa idade geralmente se sente cansado, inquieto, sobrecarregado e não reconhecido, preocupado com a saúde. Há a percepção de que o tempo é curto.

Uma reestabilização é geralmente observada aos 45 anos, após a tempestade dos 40. Se o indivíduo consegue reordenar suas prioridades, readquire seu estado de equilíbrio, passando à uma nova fase de crescimento. Observa-se uma renovação e construção de uma estrutura de vida.

Entretanto, se ele não fez uma revisão de sua vida na fase de transição para a meia idade, então um sentimento de inutilidade e resignação será experimentado. Nesse

³⁵ SHEEHY, G., *Passagens - Crises previsíveis da vida adulta*, op. cit., p.42.

caso, a pessoa poderá vir a enfrentar uma nova crise aos 50 anos, muito mais dolorosa do que a anterior. Por outro lado, se os 45 anos foram caracterizados pela renovação, os 50 anos tornam-se calorosos e ternos.

Segundo a autora, várias características podem ser observadas na fase dos 50 anos:

- A competitividade, muito presente no passado, é amenizada por uma maior experiência e autoconhecimento;
- ocorre um maior companheirismo com os colegas;
- busca-se maior privacidade;
- alcança-se um melhor relacionamento com a parceira (se livre expressão for dada a ela);
- dá-se um maior significado ao trabalho, se o indivíduo não associar mais seu valor com prestígio profissional;
- interesses que eram secundários passam a se transformar em atividades fim, liberando assim uma certa energia e trazendo auto-realização.

Como extensão de seu longo fascínio pelo ciclo de vida adulta, SHEEHY³⁶ começou a pesquisar em 1992 as passagens da meia idade, período entre os 40 e 60 anos.

Essa pesquisa resultou na publicação em 1997 de uma reflexão profunda sobre a meia idade, e a terceira idade. Em seus trabalhos anteriores, Sheehy mostrou dificuldades em considerar a vida após os cinquenta anos como sendo um período de potencial ou de possibilidades especiais. Ela percebia esse momento como um tempo de desaceleração, influenciada pelo estereótipo da repugnância ao período de meia idade. Era o medo de não saber o que está por vir, e a excessiva valorização da juventude.

³⁶ SHEEHY, G., *Novas Passagens - um roteiro para a vida inteira*, Ed. Rocco, Rio de Janeiro, 1997.

SHEEHY³⁷ propõe, em trabalhos mais recentes, que alterações importantes no ciclo de vida ocorreram nas últimas décadas. O aumento da longevidade deslocou as curvas representativas dos ciclos em dez anos. A autora constata que o aumento da longevidade e mudanças das etapas da vida adulta requerem uma abordagem inovadora para o ciclo de vida. Visto que o ser humano nunca havia experimentado antes dos anos oitenta uma vida tão longa e com qualidade, isto tem um nítido impacto nos estágios do ciclo de vida.

A autora sugere, então, que as pessoas entram em cada ciclo com idades diferentes. Assim, não se pode mais padronizar o ciclo de vida, pois ele está tornando-se cada vez mais individualizado.

Nessa nova abordagem, a autora redefine meia idade, deslocando-a para o meio dos cinquenta anos.

Assim, surge um novo estágio de vida denominado como *“Segunda Maturidade na Meia-Idade”*. A autora explica: *“Pare e faça os cálculos novamente. Imagine o dia em que você faz quarenta e cinco anos como a infância de uma nova vida”*.

Os antigos limites existentes, onde a maturidade começa aos vinte e um anos e termina aos sessenta e cinco anos, estão ultrapassados. Ao longo da trajetória da vida adulta, diversos estágios novos estão surgindo. Sheehy afirma que passam a existir três vidas adultas. São elas:

1. Maturidade Provisória (dos 18 aos 30);
2. Primeira Maturidade (dos 30 aos 45);
3. Segunda Maturidade (dos 45 aos 85 ou mais);
 - 3.1 - Idade da confiança (45 - 65);
 - 3.2 - Idade da integridade (65 - 85 ou mais).

³⁷ SHEEHY, G., *Novas Passagens - um roteiro para a vida inteira*, op. cit.

A existência de novas passagens depois dos quarenta anos é a alteração mais significativa no ciclo de vida. A passagem para a segunda maturidade é definida por uma insatisfação com o universo interior, e portanto uma necessidade de mudar e avançar para o próximo estágio de desenvolvimento. Assim sendo, a perspectiva de uma segunda maturidade traz um impulso à mudança.

A idade da confiança não se resume mais a esperar passivamente a aposentadoria e o final da vida. Caracteriza-se pela busca de momentos estimulantes, quando as pessoas estão se preparando para a idade da integridade.

Assim, as pessoas entre 45 e 65 anos passam a ver a aposentadoria como um momento positivo, de muitas oportunidades, e acabam por refletir sobre novos interesses e atividades a serem desempenhadas na aposentadoria. Essa visão otimista do futuro é muito importante nessa fase, assim como um bom planejamento para a próxima etapa.

Será discutido no capítulo 6.4.4 (Planos de Preparação à Aposentadoria), de que maneira as empresas podem ajudar seus funcionários a desenvolverem um projeto pós carreira, permitindo assim uma reflexão sobre as oportunidades de trabalho e de lazer na fase da aposentadoria e os papéis sociais a serem vivenciados por eles.

SHEEHY³⁸ afirma que *a maioria das pessoas na Idade da integridade continuará a trabalhar de uma forma ou de outra - em meio-expediente, como consultores, professores contratados, voluntários na sua comunidade, ou como pequenos empresários - não só porque elas vão querer ter uma sensação de objetividade, mas porque terão de estar preparadas para se sustentar por um período muito mais longo dessa idade em diante.*

A autora expressa sua satisfação em descobrir que a segunda metade da vida adulta não é a descida estagnante e deprimente que sempre se supôs, mas sim

³⁸ SHEEHY, G., *Novas Passagens - um roteiro para a vida inteira*, op. cit., p. 60.

uma nova vida a ser vivida, em que as pessoas de meia idade buscam tornar-se melhores, mais sábias, mais livres e divertidas.

SCHEIN³⁹ estuda o desenvolvimento do adulto, a partir da suposição de uma forte relação entre trabalho, família, e questões pessoais. Ele sugere que a definição da carreira de uma pessoa passa pelo entendimento de suas necessidades e características não tendo relação apenas com o trabalho em si, mas também com os acontecimentos em sua vida.

Hoje, não se vê mais a carreira como seqüência linear de trabalho e experiência, mas com uma série de estágios e transições, que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente em que vive.

Segundo SCHEIN⁴⁰, as pessoas enfrentam muitas pressões na sociedade ocidental moderna, que podem ser agrupadas em três categorias: envelhecimento associado ao processo biológico e social, relações com a família, e construção da carreira.

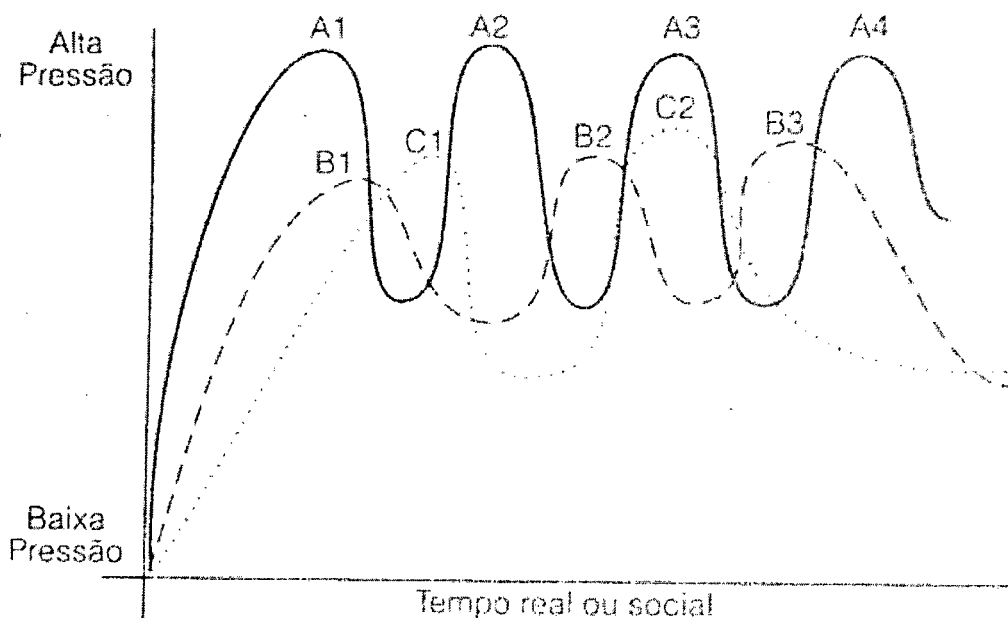
Visto que cada categoria apresenta variações ao longo do tempo, Schein descreveu-as em ciclos. São eles:

- Ciclo Familiar;
- Ciclo Bio-social: trata-se do processo biológico (modificações no corpo e na capacidade física e mental) e social relacionado ao nosso envelhecimento;
- Ciclo de Carreira.

³⁹ SCHEIN, E. H., *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison, Wesley, 1978.

⁴⁰ SCHEIN, E. H., op. cit.

Para mostrar a interação entre os ciclos, Schein criou o Modelo de ciclo de vida.



- A — Ciclo bio-social
- B ----- Ciclo profissional ou de carreira
- C Ciclo familiar ou de procriação

- A1 – Adolescência
- A2 – Crise dos 30
- A3 – Crise da Meia idade
- A4 – Crise da Velhice
- C1 – Casamento e nascimento dos filhos
- C2 – Adolescência dos filhos e saída de casa
- B1 – Entrada na carreira
- B2 – Consolidação da carreira
- B3 – Retirada da carreira

Fonte: SCHEIN, Edgar H. *Career dynamic matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley, 1978

Os picos das curvas representam momentos de grande tensão e difíceis decisões a serem tomadas. Quando as curvas se sobrepõem ou se cruzam, isto significa que há muitas pressões simultâneas, requerendo, com isso, maior esforço para enfrentar a transição. Schein denominou essas fases de *crises*.

Portanto, como se pode observar no gráfico, o aposentado já passou pela crise de meia idade, período desgastante de pressões acumuladas. Nesta fase, ele se encontra em um estágio de vida onde sua situação familiar e biossocial estão estáveis, reduzindo as tensões internas. Todavia, sua relação profissional traz enorme pressão sobre ele. O aposentado precisa superar essa dificuldade para conseguir alcançar um novo estágio de desenvolvimento. Não se pode esquecer que a crise da velhice está muito próxima.

Segundo COCKERHAM⁴¹, é preciso entender que a transição da meia idade para a velhice não é sempre negativa, e que anos adicionais podem representar mais oportunidades. As pessoas velhas de hoje diferem muito das de antigamente, pois são mais saudáveis, vigorosas e joviais. Nas sociedades modernas, é normalmente depois dos setenta e cinco anos que a maioria das pessoas começa a declinar física e mentalmente.

Concluindo, embora o envelhecimento possa significar, em alguns casos, um período de declínio físico e mental, pode indicar, também, estabilidade e potencial de crescimento. Portanto, a última parte do ciclo de vida é um período de oportunidades.

⁴¹ COCKERHAM, W. C., *Effect of Participation in a Pre-Retirement Program*, Gerontologist, vol. 12, 1971.

6.2.2 Evolução do Conceito de Velhice

Constata-se que a aposentadoria está frequentemente associada à uma velhice esteriotipada negativamente, uma conotação pessimista, que evidencia a inatividade, e a espera da morte.

Para DEBERT⁴²,

"a velhice é tratada como uma etapa de vida marcada pela decadência física e ausência de papéis sociais. O avanço da idade como um processo contínuo de perdas e dependência - que daria uma identidade de condições aos idosos - é responsável por um conjunto de imagens negativas associadas à velhice, mas foi também um elemento fundamental para a legitimação de direitos sociais, como a universalização da aposentadoria."

Segundo COCKERHAM⁴³, esse estigma negativo que surgiu em relação ao idoso deve-se a dois fatores:

- 1- medo de envelhecer: as pessoas têm medo de envelhecer, pois associam velhice com perda de atratividade física, declínio na saúde, e proximidade da morte. Portanto, essa imagem negativa da velhice é responsável pelo medo que os jovens têm de envelhecer, e assim sendo, eles acabam evitando o contato com os velhos, e passando a desvalorizá-los;
- 2- valores sociais sobre o envelhecimento: o estigma associado ao velho tem origem também no que é valorizado na sociedade, e provavelmente perdido ao tornar-se velho. Essa perda se resume à perda do papel de produtividade e contribuição ativa para a sociedade, assim como a perda da imagem de atratividade física. As sociedades desenvolvidas, por meio da aposentadoria compulsória, acabam isolando o velho das atividades sociais, pois o papel de aposentado não é considerado muito relevante, em sociedades voltadas para sucesso e realização.

⁴² DEBERT, G.G., *A reinvenção da velhice*, Ed. EDUSP, 1999.

⁴³ COCKERHAM, W.C., op. cit., pp 133-135.

A representação de velhice, que tende a desvalorizar o velho, surgiu no século XVIII, quando mudanças de atitudes influenciadas por valores revolucionários, provocaram na sociedade a idéia de que o jovem é um ideal.

Na visão marxista, as pessoas eram consideradas muito velhas para desenvolver uma determinada atividade, quando aquilo que produziam já não otimizava a compra da mercadoria trabalho. Assim, o idoso se “obsoletava” a partir do momento em que a somatória daquilo que produzia, descontado os custos de produção, já não era suficientemente grande, se comparado à mesma relação deixada por um trabalhador mais jovem. Como Marx tinha como pano de fundo as relações trabalhistas leoninas do início do século XIX, onde as condições de trabalho eram altamente desvantajosas e nocivas à saúde (sobretudo nas minas de carvão), os indivíduos aposentavam-se, em grande parte, por invalidez, ou por incapacidade física para o trabalho.

A partir do século XIX, passou-se a considerar cada vez mais os jovens que passaram a receber uma educação em massa. Paralelamente, os idosos passaram a ocupar um papel menor, devido a planos de aposentadoria e queda de renda. Essa imagem do velho intensificou-se no começo do século XX, quando surgiu na sociedade ocidental uma postura de valorização do consumo, que se deu sob a lógica da renovação, e da não conservação.

Nessa abordagem, o mundo ocidental passa a cultuar a juventude, pois não vê o idoso como um ser em evolução e crescimento. Prevalece a crença de que ao chegar à idade madura, o ser humano perde o seu valor, e sentido. Esse período de transição mostra-se muito difícil e doloroso, pois o homem maduro percebe que ele passou para o “outro lado”, o tão temido momento da velhice.

DEBERT⁴⁴ constata que as sociedades industriais referiam-se à velhice como sendo a perda do *status* social dos indivíduos, e a destruição da segurança econômica, o que transformou o idoso em um peso para a família, e/ou para o Estado.

A velhice, que durante muito tempo era vista pelas sociedades modernas como uma questão privada, passa a ser considerada, a partir da segunda metade do século XIX, uma questão pública. As intervenções do Estado e a criação da Gerontologia (estudo do velho), provocam tentativas de homogeneização das representações da velhice. Disso resulta a criação de uma categoria cultural que é o *idoso*.

Segundo DEBERT⁴⁵:

"a invenção do idoso revela uma experiência inusitada de envelhecimento, cuja compreensão, como mostra Laslett, não pode ser reduzida aos indicadores de prolongamento da vida nas sociedades contemporâneas. De acordo com esse autor, essa invenção requer a existência de uma comunidade de aposentados, com peso suficiente na sociedade, demonstrando dispor de saúde, independência financeira e outros meios para tornar reais as expectativas de que essa etapa é propícia à realização e satisfação pessoal."

A revisão dos esteriótipos associados ao envelhecimento é a nova tendência contemporânea. Os estágios mais avançados de vida, que eram vistos como momentos de perdas e decadência, agora são caracterizados como períodos de conquistas, em que se busca o prazer e a satisfação pessoal.

Segundo BIRREN⁴⁶, pesquisas indicam que não é necessariamente ruim envelhecer nos Estados Unidos. É ruim ser pobre, sozinho, ter uma saúde debilitada. Em condições financeiras razoáveis, saúde aceitável, e boas oportunidades de interação social, muitas pessoas aproveitam a velhice. Na realidade, muitas delas a encaram com tanto prazer que não a trocariam por seus dias de juventude.

⁴⁴ DEBERT, G.G., op.cit.

⁴⁵ DEBERT, G.G., op. cit., p.19.

⁴⁶ BIRREN, J. E., in *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books. 1984.

Acrescenta o autor que algumas características interessantes estão surgindo em relação ao mundo do idoso:

1. Saúde: está cristalizando-se, cada vez mais, o conceito de morte natural, que é um declínio progressivo das funções do organismo. Após viver longa e intensamente, os indivíduos tendem a ver suas funções e capacidades colapsarem concomitantemente, levando a um período de queda relativamente curto, frente ao total vivido pelo indivíduo;
2. Inteligência: muito embora seja um senso comum que os indivíduos perdem a capacidade de raciocinar com o passar dos anos, o que os estudos têm demonstrado é que se perde a criatividade, e a capacidade de armazenar e articular informações, não necessariamente a capacidade de raciocinar;
3. Conformidade: adultos mais maduros tendem a buscar uma conformidade social maior que seus pares mais jovens. Com o envelhecimento, parece haver uma maior necessidade de aceitação e formação de grupos, o que leva os indivíduos a, algumas vezes, “adaptar” seus conceitos e/ou crenças à conveniência dos grupos com que interage;
4. Educação: a educação continuada é essencial para a boa adaptação e aceitação do idoso, no rápido processo de mudanças sociais.

Seja como for, conclui BIRREN⁴⁷ que uma das características mais determinantes nos idosos com alto grau de satisfação é que eles têm uma clara e bem determinada orientação futura. Na realidade, o que está ocorrendo é que as pessoas não têm mais como objetivo de final de vida o ócio. Pelo contrário, as pessoas estão cada vez mais empenhadas em tornarem-se úteis, e usufruir da vida.

⁴⁷ BIRREN, J. E., op. cit.

Segundo RILEY⁴⁸, *Não é verdade que, em decorrência do envelhecimento, as pessoas mais velhas estejam destinadas a adoecer, empobrecer, ser isoladas da sociedade, tornarem-se incapazes em termos sexuais, desanimadas ou impossibilitadas para o raciocínio ou a memória. Embora a morte seja inevitável, o curso do processo de envelhecimento não é.*

POWELL⁴⁹ cita um estudo realizado recentemente em que se observou que quase um terço dos indivíduos na idade avançada goza de plena vivacidade mental. Portanto, pessoas que têm estilos de vida estimulantes, e que gostam de desafios acabam combatendo a decadência mental. Sheehy defende que a maioria dos pesquisadores contemporâneos concorda que nenhum declínio mental funcional ocorre antes dos setenta anos.

Hoje, no mundo inteiro, é comum vermos pessoas idosas saudáveis, com energia, e animadas com a idéia de viajar, e ter novas experiências. Quebrou-se o estereótipo do velho cansado, e à espera dos seus últimos dias de vida.

Segundo DEBERT⁵⁰,

"os novos padrões de aposentadoria que englobam, entre os aposentados, um contingente cada vez mais jovem da população dão, também, uma nova configuração aos modos de gestão da velhice. A nova estrutura de empregos é concomitante à criação de etapas intermediárias no interior da vida adulta, como a meia idade, a terceira idade, a aposentadoria ativa."

A aposentadoria deixa de representar a passagem para a velhice ou garantia de subsistência para os velhos, que não mais podem trabalhar. Devido a novas receitas como tecnologias de manutenção do corpo, manuais de auto-ajuda, novos medicamentos que combatem os sinais da velhice, além de novas formas de lazer, a idade passa a não indicar mais comportamentos e estilos de vida. A juventude deixa de ser vista como um estágio no ciclo de vida, para ser considerada como um

⁴⁸ RILEY, M.W., *Sociology of Age*. Beverly Hills, CA:Sage, 1988, p.14.

⁴⁹ POWELL, D., *Profiles in cognitive aging*, Cambridge, Harvard University Press, 1994.

ideal a ser alcançado pelas pessoas maduras, que não querem ser consideradas idosas.

Essa autora alerta para um novo fenômeno, por ela chamado de *Processo de Reprivatização*, que transforma a velhice em responsabilidade individual. Os indivíduos são estimulados a tratar constantemente do corpo, e são responsabilizados por sua própria saúde.

DEBERT⁵¹ sugere, ainda, que o idoso passa a ser percebido como um ator político, e o envelhecimento como um novo mercado de consumo, mas esse compromisso se dá com um tipo específico de envelhecimento positivo. As pessoas idosas que não se enquadram nessa categoria de pessoas de terceira idade, com boa saúde física e mental, e voltadas para novas experiências, acabam sendo esquecidas e ignoradas.

No Brasil, essa mudança de atitude em relação ao velho faz-se notar na década de noventa, quando se vê proliferar programas para os idosos, como universidades para a terceira idade, e cursos diversos. Para DEBERT⁵², esses programas estimulam a busca de auto-expressão, assim como possibilitam ao idoso viver coletivamente experiências novas.

A sociedade brasileira está interessando-se mais pelo idoso, que passa a ganhar importância, enquanto novo mercado de consumo. Novas formas de lazer estão surgindo para atendê-lo. As agências de turismo, vendo nesse segmento um mercado de grande potencial, passam a organizar pacotes especiais para a terceira idade, investindo milhões em comunicação.

Esse estudo segue essa abordagem mais recente de idoso, onde o aposentado pode ser uma pessoa saudável, ativa e, ainda, estar satisfeita com sua nova

⁵⁰ DEBERT, G.G., op.cit, p.19.

⁵¹ DEBERT, G.G., op.cit, p.21.

condição. Assim, um dos objetivos deste trabalho é identificar os fatores relevantes à satisfação na aposentadoria, e mostrar como as empresas, por meio de seus planos de preparação, podem ajudar o aposentado nessa transição, mostrando-lhe que essa fase de vida é um período de muitas oportunidades.

⁵² DEBERT, G.G., op. cit.

6.2.3 Aumento da População Idosa

Durante a maior parte da história humana, somente uma em cada dez pessoas alcançou os sessenta e cinco anos. Nas três últimas décadas, as estatísticas são outras. Segundo SALGADO⁵³, a população idosa está crescendo no mundo inteiro. A seguinte tabela resume alguns dados interessantes apresentados pelo autor.

Tabela 2: Evolução da População Idosa no mundo

	1975	Previsão p/ 2000	Previsão p/ 2025
População mundial com mais de 60 anos (Milhões)	350	600	1.100
Participação do segmento maduro nos países em desenvolvimento	6%	7%	12%
Participação do segmento maduro nos países desenvolvidos	15%	18%	23%

Fonte: tabela desenvolvida pela autora, adaptada de SALGADO⁵⁴

Constata-se a partir da tabela acima, que a população está envelhecendo, sendo que a participação do segmento maduro nos países em desenvolvimento mantém-se menor que a dos países desenvolvidos. Entretanto, vale ressaltar que embora os países em desenvolvimento sejam países mais jovens, isso não altera o fato de que eles também estão em processo de envelhecimento, e terão que se confrontar com muitos problemas decorrentes dessa tendência.

BIRREN⁵⁵ afirma que existem atualmente tantos aposentados nos Estados Unidos quanto habitantes no Canadá. Como o envelhecimento populacional é um evento

⁵³ SALGADO, M.,A., *Envelhecimento, um desafio para a sociedade. A terceira idade*, São Paulo, 1978, V1, p.5-8.

⁵⁴ SALGADO, M.,A., op. cit.

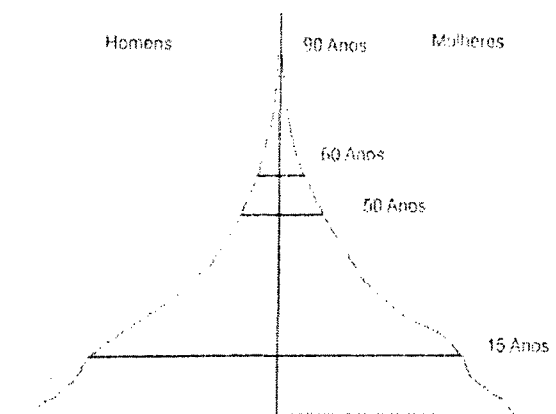
⁵⁵ BIRREN, J. E., op. cit.

mundial, as questões que envolvem os aposentados ganham, mais e mais, importância na sociedade contemporânea.

O Brasil faz parte deste grupo de países “jovens” que começa a dar sinais de envelhecimento. Segundo dados do Censo de 1970, 43% da população brasileira era de jovens com menos de 15 anos, comparativamente a 35% em 1991. Nos anos 70 e 80, a estrutura etária brasileira tinha formato de pirâmide, pois havia uma predominância de jovens com menos de quinze anos.

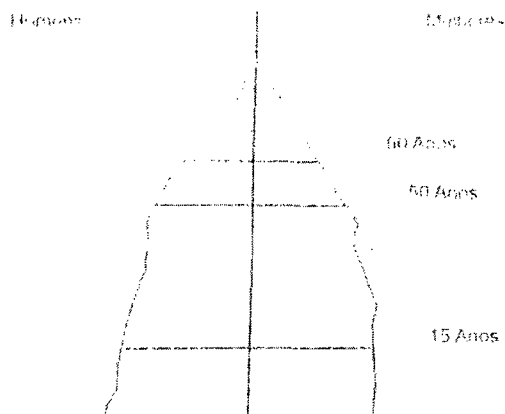
Conforme colocado no Livro Branco, as projeções do IBGE para 2030, mostram que a estrutura etária brasileira terá mais a aparência de parábola, visto que haverá uma predominância de indivíduos nas faixas entre 15 e 60 anos. Já, a participação dos idosos, pessoas com mais de 65 anos será de 7,7% em 2030, comparativamente a 3,1% em 1970.

Brasil 1980



FONTE: IBGE

Brasil 2030



O envelhecimento da população brasileira é fruto da diminuição da taxa de natalidade e de mortalidade nos últimos 40 anos. OLIVEIRA⁵⁶, baseado em dados do IBGE, coloca alguns dados estatísticos interessantes.

⁵⁶ OLIVEIRA, F., *Propostas de reforma da Previdência Social*, In: Seminário Internacional sobre Previdência Social, Ministério da Previdência Social (MPS). CEPAL, Brasília, 1994.

Tabela 3: Dados Demográficos Brasileiros

	1940 –50	1980-90
Taxa de natalidade	44,3 por mil	26,9 por mil
Taxa de mortalidade	20,9 por mil	8,5 por mil
Crescimento vegetativo	2,39%	1,89%

Fonte: adaptada de Oliveira, F.

Por outro lado, influenciada pelo declínio da taxa de mortalidade, a esperança de vida média do brasileiro ao nascer passou de 48,6 anos no período 1950-55, a 66,7 anos no período 1990-95.

De acordo com o Livro Branco de Fernando Henrique CARDOSO⁵⁷, o declínio constante da taxa de fecundidade, que define o número de filhos por mulher (de 5,8 em 1970 para 3,6 em 1984 e 2,6 em 1991), assim como o avanço dos métodos contraceptivos, mostram que esse processo de envelhecimento deve continuar. A queda da fecundidade provoca uma menor taxa de crescimento, bem como uma mudança na estrutura etária da população.

⁵⁷ CARDOSO, F. H., *Por que reformar a previdência? Livro Branco da Previdência Social*, Presidência da República, Governo FHC, Brasília, 1997.

6.3 - Significado do Trabalho

Para poder entender o impacto da aposentadoria nos indivíduos e na sociedade, faz-se necessário analisar o papel que o trabalho exerce na sociedade moderna industrial.

Nas sociedades modernas ocidentais, o trabalho, ou melhor dizendo, o trabalho remunerado na economia formal, tem adquirido um papel central sob vários aspectos. Ele não somente provê a base econômica da sociedade, como também é o foco dos valores básicos e visão do mundo.

Para KOHLI⁵⁸, o trabalho não se resume só à realidade econômica, mas também à cultura, e à vida. Ele define padrões básicos sobre o que é culturalmente aceitável, e o que vale a pena lutar. O impacto do trabalho vai muito além de assegurar a sobrevivência material, ou organizar interesses políticos; ele define a unidade cultural das sociedades modernas ocidentais, assim como a identidade de seus membros.

Portanto, o trabalho tem exercido uma função integradora e enobrecedora, permitindo ao homem interagir com os outros, desenvolver-se, sentir-se inserido na sociedade e reconhecido. Visto que o trabalho possui um fim em si mesmo, os indivíduos passam a dar-lhe um significado muito próximo à própria vida.

FRIEDMANN & HAVIGHURST⁵⁹ identificaram cinco funções que o trabalho exerce na vida das pessoas, assim como seu significado percebido. São elas:

a) prover salário: a renda dos trabalhadores é uma maneira de obter a sua subsistência, comprar bens e serviços, e melhorar seu nível de vida;

⁵⁸ KOHLI, M., *Ageing as a challenge for sociological theory*. Aging and Society 8, 1988, pp. 367-394.

⁵⁹ FRIEDMANN, E, HAVIGHURST, R, J., *The meaning of work and retirement*. University of Chicago Press.

b) estruturar o tempo: organiza a vida do trabalhador, estabelecendo determinados horários de trabalho, local de trabalho, e férias. Nesse sentido, o trabalho significa algo para fazer, uma maneira de preencher o tempo;

c) prover identidade e *status* social: o trabalho traz identidade ao trabalhador, assim como auto-respeito, reconhecimento, e *status* social;

d) proporcionar relacionamentos sociais: o trabalho é a maior fonte de contatos sociais, possibilitando interações entre as pessoas no trabalho, e fora dele;

e) satisfazer as necessidades psicológicas, e ser fonte de experiências de vida significativas: os indivíduos têm inúmeras necessidades psicológicas como ser criativo, atingir objetivos, ser reconhecido, continuar a crescer e se auto expressar.

Muitas abordagens teóricas sobre aposentadoria (MADDOX⁶⁰, FRIEDMANN & HAVIGHURST⁶¹, e MILLER⁶²) salientam a importância do papel do trabalho como uma fonte de identidade e *status*. A perda desse papel é vista como uma fonte de desequilíbrio para o aposentado, criando uma certa resistência à aposentadoria.

DURKHEIM⁶³ - após observar que na sociedade industrial moderna ocorria uma perda de laços do indivíduo com sua família, país, e tradições - concluiu que tanto o trabalho quanto a sua divisão, possibilitaram as interações sociais entre os homens, determinando, assim, a base da integração social.

Numa pesquisa realizada por MORSE & WEISS⁶⁴, muitos trabalhadores indicaram que o trabalho lhes dá uma sensação de inserção em uma sociedade maior, de ter

Chicago, 1954.

⁶⁰ MADDOX, G.L. *Retirement as a social event in the United States*, In: J.C. McKinney & F.T de Vyver (Eds), *Aging and social policy*. Appleton-Century-Crofts, New York, 1966.

⁶¹ FRIEDMANN, E.A., & HAVIGHURST, R.J., op. cit.

⁶² MILLER, S.J., *The social dilemma of the aging leisure participant*, in: A.M.Rose & W.A.Peterson, *Older people and their social world*. F.A Davis, Philadelphia, 1965.

⁶³ DURKHEIM, E. *The division of labor in society*, The Free Press of Glencoe. New York, 1960.

⁶⁴ MORSE, N., WEISS, R., *The function and meaning of work and the job*, *American Sociological Review*,

algo a fazer, e sobretudo, de ter um objetivo de vida. Assim sendo, o trabalho exerce um papel de centralidade na vida dos indivíduos. DUBIN⁶⁵ define *centralidade no trabalho* como sendo o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa.

Até hoje não se chegou a um consenso sobre como definir o sentido do trabalho. Interessante contribuição é dada pela pesquisa MOW⁶⁶, onde se define o sentido do trabalho a partir das seguintes dimensões:

- grau geral de importância e valor do trabalho na vida de um indivíduo;
- crenças normativas e expectativas sobre direitos e deveres ligados ao papel e processo de trabalho;
- valorização do resultado do trabalho e de seus objetivos, almejados pelos indivíduos durante a atividade profissional.

Segundo essa abordagem, a maioria das pessoas deve seu bem-estar financeiro à receita gerada por atividades de trabalho. Porém, é preciso lembrar que o trabalho também satisfaz necessidades não-econômicas dos indivíduos.

Para medir o comprometimento não-econômico do indivíduo em relação ao trabalho, muitos pesquisadores utilizaram o instrumento da *pergunta da loteria*. A *pergunta da loteria* reflete o futuro, e questiona o indivíduo se ele continuaria trabalhando se ganhasse na loteria, ou herdasse uma grande soma de dinheiro, que lhe permitisse viver, confortavelmente, para o resto de sua vida, sem trabalhar. Por meio desta questão, isola-se a dimensão financeira, e avalia-se o aspecto psicológico, e social que o trabalho proporciona.

1955, pp. 191-198.

⁶⁵ DUBIN, R., *Work in Modern Society*, In: R.Dubin . Handbook of work, Organization and Society, Chicago:Rand McNally, 1976, pp. 5-35.

⁶⁶ MOW International Research Team, *The Meaning of Work*, Academic Press, 1987.

A pesquisa MOW revelou, após a aplicação da *pergunta da loteria*, que 65-95% dos indivíduos na força de trabalho, em países diversos, afirmaram que continuariam a trabalhar, mesmo que tivessem dinheiro suficiente para viver confortavelmente para o resto de suas vidas, sem trabalho.

Os resultados das análises de MOW possibilitaram a identificação de dois grupos bem distintos de indivíduos:

1. os que definem o trabalho negativamente, como sendo algo obrigatório, e que dão muito valor a seus aspectos econômicos e não-econômicos. Constatou-se que esse grupo contém muitos indivíduos que não consideram o trabalho como central;
2. aqueles que definem o trabalho positivamente, como uma atividade que produz algo de valor para a sociedade, e que dão importância a seus aspectos de auto-expressão. Desse grupo, faz parte um grande número de pessoas, que acreditam na importância do trabalho em suas vidas.

Uma questão relevante a ser discutida, é a da relação entre identidade ocupacional e idade. Será que os mais velhos, pelo fato de trabalharem há muitos anos, na maioria das vezes na mesma empresa, apresentam uma identidade ocupacional maior do que os jovens, recém- ingressantes no mercado de trabalho? E quanto aos aposentados?

Como lembra FRIEDMANN & HAVIGHURST⁶⁷, o significado do trabalho também é definido pelo impacto do desemprego e aposentadoria nas pessoas que foram produtivas e ativas durante toda a vida. Se a pessoa sem trabalho não encontrar outro tipo de atividade, trabalho ou lazer, os efeitos da inatividade podem ser desmoralizantes.

⁶⁷ FRIEDMANN, E., HAVIGHURST, R., op. cit.

O projeto de MOW leva à análise dos níveis de centralidade do trabalho, para diversos grupos etários e categorias profissionais:

Tabela 4: Variação de Centralidade de Trabalho em função da profissão

Grupos – Alvo	Média	Alta	Moderada	Baixa
	Centralidade	Centralidade	Centralidade	Centralidade
		(%)	(%)	(%)
Engenheiros químicos	7.54	56	39	5
Autônomos	7.45	56	35	9
Professores	7.26	46	50	4
Trabalhadres. Ind.Textil	7.07	46	44	10
Ferramenteiros	6.89	38	51	11
Desempregados	6.85	42	44	14
Executivos	6.66	36	52	12
Aposentados	6.63	32	53	15
Estudantes	6.48	30	57	13
Trabalhadores temporários	6.22	27	55	18
Amostra total	-	41	48	11

Fonte: adaptado de MOW

A pesquisa definiu como aposentado, o indivíduo que não está presentemente trabalhando, e que está na idade de aposentadoria.

Os resultados mostram diferenças ocupacionais significativas no que se refere à centralidade no trabalho. Os engenheiros químicos e os que tem negócio próprio apresentam elevados índices de centralidade no trabalho. Já, os trabalhadores temporários, estudantes e aposentados, não parecem ver o trabalho como muito central em suas vidas.

Tabela 5: Variação de Centralidade em função da Faixa Etária

	Média	Alta	Moderada	Baixa
--	--------------	-------------	-----------------	--------------

Idade	Centralidade	Centralidade (%)	Centralidade (%)	Centralidade (%)
< 30	6.66	34	55	11
30 – 49	7.07	44	47	9
50 ou mais	7.37	51	42	7

Fonte: Adaptado de MOW

Observou-se no projeto MOW que, em todos os países pesquisados, há uma forte tendência das pessoas idosas em definir o trabalho positivamente, e em considerá-lo extremamente importante em suas vidas. Essa pesquisa leva à proposição de que o nível de centralidade no trabalho cresce, conforme a pessoa vai envelhecendo.

ATCHLEY⁶⁸ e PALMORE⁶⁹ realizaram inúmeras pesquisas que indicaram que a identidade ocupacional não é necessariamente o papel central na vida dos trabalhadores, principalmente os que estão em vias de aposentar-se. A aposentadoria começa a ser vista como um papel desejável e, em muitos casos, fortemente esperado.

Um outro aspecto importante colocado pela projeto MOW⁷⁰ é o da influência da carreira no sentido do trabalho. Conclui-se que carreiras caracterizadas pelo desemprego e turbulência, podem provocar a redução do significado do trabalho.

Assim, os resultados psicológicos e materiais provenientes do trabalho e valorizados pelas pessoas, ou seja, identidade pessoal, dinheiro, uso de capacidade, e contatos sociais acabam desaparecendo, no caso de desemprego, ou obtidos em pequenas quantias, no caso da turbulência na carreira. As teorias motivacionais sugerem que os fatores econômicos, como salário, tornariam-se mais importantes que o uso de capacidade e os contatos sociais, numa situação de desemprego prolongado, e turbulência na carreira.

⁶⁸ ATCHLEY, R. C., *The sociology of retirement*, Halsted Press, New York, 1976.

⁶⁹ PALMORE, E., *Social patterns in normal aging*, Duke University Press, Durham, NC, 1981.

⁷⁰ MOW, op. cit.

Nas últimas décadas, marcadas pelo aumento de desemprego e políticas de pré-aposentadoria, tem-se questionado muito o sentido do trabalho, e o papel que ele ocupa na vida das pessoas. Será que o trabalho ainda constitui um referencial de identidade e auto-estima, atendendo às expectativas motivacionais das pessoas?

BERGAMINI⁷¹, ao citar LEBOYER, sugere que em muitas organizações, as pessoas não se sentem motivadas por aquilo que fazem, não sentem nenhuma realização pessoal. O emprego é apenas uma maneira de conseguir recursos para buscar a felicidade fora do trabalho. Nesse caso, o trabalho não é mais um referencial de auto-estima para a pessoa, pelo contrário, passa a ser fonte de sofrimento.

Segundo LEBOYER⁷², o trabalho está perdendo importância na vida das pessoas, passando de fonte de auto-estima, para restringir-se à garantia de sobrevivência. Dessa forma, entende a autora que o trabalho já não desempenha mais o papel exercido no passado, ou seja, não constitui mais um referencial de identidade, posto não atender às expectativas motivacionais das pessoas.

A autora, a partir de dados de uma pesquisa realizada na França, discorre sobre a desconsagração da motivação nas empresas. Interessante ressaltar, que não somente os operários estão desmotivados, mas também executivos em posição de comando.

Nesse contexto, afirma ainda que a França atravessa uma crise de motivações, com a perda de interesse, envolvimento, valor social, e psicológico da atividade profissional. Ressalta que isso não se deve à mudança de ética ou valores das pessoas, mas do contexto atual de crise do emprego naquele país, assim como da criação de novas atividades fora do trabalho, como por exemplo, lazer e cultura.

⁷¹ BERGAMINI, C.W., *Motivação nas Organizações*., op. cit.

⁷² LEBOYER, C.L. *A crise das motivações*., op. cit.

Acrescenta a autora que numa época em que aumenta o número de inativos, onde a entrada no mundo do trabalho é tardia e difícil, a imagem de si mesmo acaba por se construir baseada em outras experiências, que não a do trabalho, e a da carreira. Portanto, a atividade profissional não é mais, para muitas pessoas, o pilar da identidade. As pessoas começam a concluir que se pode viver sem o trabalho.

O estudo alinha-se com esse enfoque acima apresentado. No Brasil, com o recente crescimento do desemprego, aumento do *turnover* – resultante das constantes reestruturações organizacionais, e aumento de trabalho informal, os indivíduos têm perdido o conceito de centralidade do trabalho. Em outras experiências de vida, os pilares de identidade.

6.4 - O Processo de Aposentadoria

Antes do século XX, a aposentadoria como é conhecida hoje, não existia. Não havia expectativa de período de ociosidade no final da vida - a chamada aposentadoria - visto que as pessoas trabalhavam enquanto estivessem fisicamente hábeis para tanto. Conforme as pessoas envelheciam, eram deslocadas para cargos de menor posição e salário. Na realidade, o trabalho fazia parte da vida das pessoas, até a doença ou morte. Portanto, não existia a preocupação dos dias atuais em relação à adaptação à aposentadoria.

A aposentadoria é um fenômeno do século XX, característico das sociedades industrial e pós-industrial. Quando organizações de grande porte surgiram no fim do século XIX, o significado de propriedade foi alterado. O princípio de eficiência levou à dispensa de funcionários após uma certa idade, por meio de políticas de aposentadoria obrigatória, compulsória.

Para DEBERT ⁷³,

“falar sobre a criação da aposentadoria é traçar a história de um conjunto de transformações que acompanharam o desenvolvimento capitalista e estabeleceram uma relação indissociável entre o fim do trabalho assalariado e o último estágio de vida. A dissociação entre a aposentadoria e a velhice, que caracteriza a experiência contemporânea, é vista como uma consequência da ampliação do trabalho assalariado para as camadas médias e outros setores profissionais. Passando a abarcar setores com níveis mais altos de aspirações e de consumo, a aposentadoria deixa de ser uma forma de assegurar apenas a velhice dos mais pobres. Um contingente cada vez mais exigente e mais jovem será objeto de agências que se especializam na gestão da aposentadoria.”

EKERDT ⁷⁴ identificou duas linhas de pesquisa na literatura de aposentadoria:

⁷³ DEBERT, G.G., op.cit, p. 59.

⁷⁴ EKERDT, D.J., De VINEY, S., *Evidence for a Preretirement Process Among Older Male Workers*, Journal of Gerontology, vol. 48, 1988, pp. 35-43.

1. A primeira mais estreita, preocupa-se com a descontinuação do trabalho no seu curso natural. Neste caso, a aposentadoria é vista como um evento;
2. A segunda, mais abrangente, não se preocupa única e exclusivamente com tempo de aposentadoria, mas também com a experiência de longo prazo que consiste em se antecipar-se, e adaptar-se a novas circunstâncias. Esse processo pode levar a mudanças no comportamento, identidade, valores, e bem-estar, assim como mudanças de relacionamento com amigos, família, e crianças. A aposentadoria é vista como um processo.

O tradicional enfoque dado à aposentadoria considerando-a como um evento, está sendo substituído pela idéia de um processo, envolvendo uma contínua adaptação. Segundo CARP⁷⁵ os gerontologistas vêem a aposentadoria como um processo.

ATCHLEY⁷⁶ sugere que há uma mudança no padrão de ajuste à aposentadoria ao longo do tempo. Assim, a fim de bem descrever o processo de aposentadoria, é preciso levar em conta a variável tempo. Para o autor, o processo de aposentadoria começa pelo reconhecimento de que ela um dia irá ocorrer, e é a sucessão dos seis estágios independentes seguintes:

1. Fase remota;
2. Pré-aposentadoria;
3. Lua-de-mel;
4. Desencantamento;
5. Reorientação;
6. Estabilidade;
7. Término.

⁷⁵ CARP, F.M., *Background and statement of purpose*, In: F.M Carp, The retirement process, Public Health Service Publication No. 1778, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 1968.

⁷⁶ ATCHLEY, R. C., *The sociology of retirement*, Halsted Press, New York, 1976.

O presente trabalho alinha-se com a segunda corrente colocada por Ekerdt. Portanto, entende-se aposentadoria como sendo um processo, exigindo portanto, alguma preparação.

Assim, acredita-se que os Planos de Preparação à Aposentadoria passam a exercer uma função muito importante nesse processo de adaptação. Eles atuam na fase remota e de Pré-aposentadoria, e têm como objetivo preparar as pessoas para essa fase de transição. A fase de Pré-aposentadoria é um estágio antecipatório, em que as pessoas começam a preparar-se para separação de seus empregos e das situações sociais a ele associadas.

6.4.1 Conceituando Aposentadoria

Quando se trata de conceituar o termo aposentadoria, tem havido muita controvérsia. A palavra aposentadoria tem sido utilizada com diferentes significados. Entre eles:

- estágio de vida após o trabalho ou carreira, ou seja, término da carreira;
- redução de horas trabalhadas e semanas empregadas;
- renda proveniente, predominantemente, de pensões e planos de aposentadoria;
- processo de desistir do trabalho, e adaptar-se a outros papéis.

MOORE & STREIB⁷⁷ definem aposentado como *a pessoa que abdica de seu trabalho ou posição da meia-idade para uma vida de maior liberdade e lazer que se baseia em outros recursos além de salários, ou lucros da maior porção de sua vida atual.*

HINDS⁷⁸ define aposentadoria como a saída do negócio, do serviço ativo ou da vida pública, enquanto KAPLAN⁷⁹ define o aposentado como alguém que sai, temporária ou permanentemente, de qualquer esfera de atividade, interesse ou comprometimento.

BROWN⁸⁰ contrapõe duas possíveis leituras polarizadas deste conceito. Assim, aposentadoria seria:

“A recente aquisição do direito a parar de trabalhar e aproveitar a si mesmo, podendo fazer mil e uma coisas que sempre se desejou fazer, mas nunca se teve tempo ou ocasião. Ou ainda o desemprego compulsório que faz com que as pessoas percam dignidade, diminuam o status, sintam-se inúteis e financeiramente desprovidas, além de vinte anos de vida improdutiva e sem nenhum papel definido pela frente.”

⁷⁷ MOORE, E. H., STREIB, G. F., *The Nature of Retirement*, New York, Macmillan, 1959.

⁷⁸ HINDS, S. W., *The personal and socio-medical aspects of retirement*, Royal Society of Health Journal, vol.45, jan., 1963.

⁷⁹ KAPLAN, M., *Leisure: Lifestyle and Lifespan*, Philadelphia, Penn.: Saunders, 1979.

⁸⁰ BROWN, P., *The other side of growing older*. London: Macmillan, 1980.

SCHLOSSBERG⁸¹ define aposentadoria a partir da *ruptura de atividades profissionais desempenhadas, ocasionando afastamento e redimensionamento de natureza interpessoal, bem como novas formas de ocupação do tempo, e conseqüentemente, novos comportamentos e novas auto-percepções.*

Conceituar aposentadoria em termos operacionais é muito difícil, sendo que não existe um conceito operacional consensual. De fato, ATCHLEY⁸² argumentou que nenhuma definição de aposentadoria pode atender às necessidades de pesquisa em todas as disciplinas. Pesquisadores desta área podem escolher entre vários enfoques operacionais, incluindo a definição em termos de redução de emprego, ou proporção de receita provenientes das planos de pensão, ou planos privados. Essa dificuldade em definir aposentadoria revela-se um grande problema; assim, uma variedade de definições acaba provocando inconsistências nos resultados de pesquisas nesse campo do conhecimento.

PALMORE⁸³ adverte que a aposentadoria tem sido definida e medida de diversas maneiras, o que produz diferentes resultados, quando da análise das suas conseqüências. A autora sugere três medidas de aposentadoria:

1- Medida objetiva: as pessoas são definidas como objetivamente aposentadas se elas trabalham menos de 35 horas por semana, e recebem um plano de pensão, seja público, ou privado. Assim, pessoas trabalhando tempo integral não são consideradas aposentadas, mesmo que recebam planos de pensão. Pessoas desempregadas, sem qualquer plano de pensão, também não são consideradas aposentadas;

⁸¹ SCHLOSSBERG, N. K., *A model for analysing adaptation to transition*, The Counseling Psychologist, vol. 9 (2), 1981, pp. 1-18.

⁸² ATCHLEY, R.C., *Issues in retirement research*, Gerontologist, vol. 19, 1979, p.44.

⁸³ PALMORE, E., GEORGE, L., FILLENBAUM, G., *Consequences of retirement*, Journal of Gerontology, vol. 39, 1984, pp. 109-116.

2- Medida contínua: essa medida baseia-se no montante de emprego no ano que passou. Sem emprego significa máxima aposentadoria; emprego meio período significa aposentadoria parcial; emprego tempo integral significa que não há aposentadoria;

3- Medida subjetiva: essa medida é baseada na auto-definição do indivíduo.

Bixby⁸⁴ defende que:

"não há um único conceito ou medida de aposentadoria aceito, ou por gerontologistas sociais ou pelos gestores políticos...Ela deve estar relacionada à extensão da continuidade do trabalho e dos ganhos ... ao término de uma carreira específica ... ao recebimento de uma pensão de aposentadoria, ou à percepção individual de seu status, ou ainda à uma combinação particular destes fatores."

Operacionalmente, essa definição acima proposta por Bixby, que exige a contextualização, e uma abordagem multidimensional do conceito, é, o que melhor sustenta logicamente esse trabalho.

⁸⁴ BIXBY, L., *Retirement patterns in the United States*, Social Security Bulletin, vol. 39, August, 1976.

6.4.2 Teorias de Aposentadoria

PALMORE, FILLENBAUM & GEORGE⁸⁵ propõem que existem duas principais teorias que explicam os efeitos da aposentadoria nas pessoas:

1- Teoria da Crise

Autores como BURGESS⁸⁶, MILLER⁸⁷ e ROSOW⁸⁸ defendem que a aposentadoria tem um efeito geralmente negativo e degradante sobre as pessoas, uma vez que a identidade ocupacional é o papel fundamental de legitimação dos indivíduos na sociedades contemporâneas. A perda deste papel significa a inabilidade em desempenhar, reduzindo, assim, o auto-respeito e o *status* do indivíduo; levando, ainda, à redução na participação e interação social, isolamento, doença, declínio de alegria, e satisfação de vida.

O modelo da crise parte do pressuposto que a pessoa está em equilíbrio com o ambiente, e que qualquer alteração que afete esse estado, pode provocar uma crise psicológica. A aposentadoria, portanto, ao romper com o equilíbrio entre indivíduo e sociedade, acaba precipitando uma crise. Essa teoria pressupõe que o trabalho é o maior integrador do indivíduo na sociedade, e a principal fonte de identidade. O lazer é incapaz de substituir o trabalho nesse sentido.

ROSOW⁸⁹ sustenta que a aposentadoria representa uma nova forma de vida social, distinta dos padrões previamente estabelecidos, de velhice. Diferentemente de outras mudanças que ocorrem ao longo do ciclo de vida do indivíduo, os

⁸⁵ PALMORE, E.B., GEORGE, L.K., FILLENBAUM, G.G., *Consequences of retirement*, pp 109-116.

⁸⁶ BURGESS, E., *Family structure and relationships*. In E. Burgess (eds.), *Aging in western societies*, University of Chicago Press, Chicago, 1960.

⁸⁷ MILLER, S., op. cit.

⁸⁸ ROSOW, I., *One moral dilemma of an affluent society*, *The Gerontologist*, vol. 2. 1962. pp. 189-191.

⁸⁹ ROSOW, I., *Adjustment of the Normal Aging: Concept and Measurement*, in R. H. Ribbitts and W. Donahue (eds.), *Processes of Aging*, 2, Atherton Press, New York, 1963.

aposentados não têm normas claramente definidas de comportamento, assim como não possuem uma posição definida na estrutura social.

STREIB et al⁹⁰ argumentaram que os aposentados não possuem um grupo de referência institucionalizado. A perda do papel do trabalho, assim como a ameaça de fazer parte de uma categoria ambígua – o aposentado – influencia negativamente a satisfação na aposentadoria.

2- Teoria da Continuidade

Autores como ATCHLEY^{91/92} e PALMORE⁹³ postulam, opostamente à teoria anterior, que a identidade ocupacional não é, necessariamente, o papel central aos trabalhadores. Segundo esses autores, a aposentadoria está tornando-se um legítimo e desejável papel, com oportunidades para o desenvolvimento e continuação de novas funções, provendo a manutenção da auto-estima e *status*. Assim, esta teoria sinaliza pouco ou nenhum efeito de longo prazo, advindo da aposentadoria.

Esta teoria está embasada na premissa de que as pessoas buscam um alto grau de consistência em suas personalidades, ao longo dos vários estágios de seus ciclos de vida. Assim, à medida que os indivíduos envelhecem, desenvolvem valores estáveis, atitudes, normas, e hábitos que se tornam parte integrante, e indissociável de suas personalidades.

Portanto, o indivíduo reage ao processo de envelhecimento em função de seus traços de personalidade, e suas pré-disposições. O envelhecimento bem-sucedido seria fruto, então, da capacidade individual de manter os traços, interesses, e

⁹⁰ STREIB, G. F., THOMPSON, W. E., SUCHMAN, E. A., *The Cornell Study of Occupational Retirement*, Journal of Social Issues, vol. 2, pp. 3-17, 1958.

⁹¹ ATCHLEY, R. C., *Retirement and leisure participation. Continuity or crisis?*, The Gerontologist, vol. 11, 1971, pp. 13-17.

⁹² ATCHLEY, R. C., *The Sociology of Retirement*, Schenkman Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1976.

comportamentos que o acompanharam, e se desenvolveram ao longo de sua vida. As pessoas que têm dificuldade em se ajustar à aposentadoria, podem ser pessoas com baixo nível de tolerância para qualquer mudança (baixa flexibilidade).

NEUGARTEN⁹⁴ identifica duas pressuposições básicas desta teoria:

- 1- as pessoas tendem a manter suas características de personalidade ao longo do tempo;
- 2- a única grande modificação na personalidade com o envelhecimento, é a tendência a ganhar-se maior introversão, buscando-se maior interesse na compreensão e satisfação do íntimo de cada um.

Essa teoria tem como pressuposto que a identidade ocupacional não é o principal papel para muitos trabalhadores. A aposentadoria tem tornado-se um importante e desejado papel, trazendo oportunidades para a continuidade de outros papéis, assim como o desenvolvimento de novas atividades de lazer, o que leva à continuidade de auto-estima e *status*.

Segundo ATCHLEY⁹⁵, uma variável crucial no processo de adaptação à aposentadoria é a hierarquia de objetivos pessoais. A questão é se a aposentadoria é uma mudança tão importante a ponto de causar a modificação da prioridade dos objetivos. Se o trabalho está classificado no topo da hierarquia, e o sucesso ainda não foi alcançado, é bem provável que a pessoa busque um outro trabalho, ou tenha que reorganizar os seus objetivos pessoais. Porém, se o trabalho não está entre as prioridades, então a aposentadoria não provoca grandes mudanças.

⁹³ PALMORE, E., *Social patterns in normal aging*, Duke University Press, Durham, NC, 1981.

⁹⁴ NEUGARTEN, B., *Personality in Middle and Later Life*, New York, Atherton, 1964.

⁹⁵ ATCHLEY, R.C., *Adjustment to loss of job at retirement*, International Journal of Aging, vol. 6, n. 17, 1975.

- 1- Para ATCHLEY⁹⁶, a teoria da Continuidade propõe que indivíduos de meia-idade e idosos são ambos pré-dispostos e motivados em direção à continuidade de seu íntimo psicológico, assim como à continuidade de circunstâncias e comportamentos sociais.

Portanto, ATCHLEY⁹⁷ chega a duas dimensões de continuidade:

- 1- Continuidade Interna: trata-se da continuidade de idéias, sobretudo em relação à identidade e à percepção de si próprio, atuando como um sólido pilar onde se apóiam os múltiplos processos decisórios nos quais os indivíduos se envolvem;
- 2- Continuidade Externa: trata-se da tentativa constante de se reproduzirem estruturas físicas e do ambiente social, papéis sociais e atividades.

Segundo KAPLAN⁹⁸, a Teoria da Continuidade tem enorme potencial de se tornar uma teoria geral adaptativa do indivíduo que está envelhecendo. Ela propõe evolução, não homeostase; e essa pressuposição permite que as mudanças sejam integradas sem que se cause desequilíbrio.

Concluindo, tanto a teoria da Crise quanto a da Continuidade apresentam simplificações e problemas. A primeira falha ao assumir que a identidade ocupacional é, necessariamente, o papel central dos trabalhadores. Já a segunda, não reconhece que a aposentadoria pode ter efeitos significativos em alguns trabalhadores, em situações específicas.

Assim, é válido supor que a aposentadoria terá diferentes efeitos dependendo de:

- a. o tipo de aposentadoria, voluntária ou não;
- b. o momento da aposentadoria;

⁹⁶ ATCHLEY, R. C., *Continuity Theory and the Evolution of Activity in Later Adulthood*, in *Activity & Aging: Staying Involved in Later Life*, Edit. Kelly, A Sage Focus Edition, 1993, pp. 5-16.

⁹⁷ ATCHLEY, R. C., *Continuity Theory and the Evolution of Activity in Later Adulthood*, op. cit.

⁹⁸ KAPLAN, A., *The conduct of inquiry: Methodology for behavioral science*, San Francisco, Chandler, 1964.

c. o tipo de trabalhador.

O presente estudo segue a teoria da Continuidade. Assim, acredita-se que a aposentadoria não tem, necessariamente, efeitos negativos sobre o indivíduo.

Parte-se do pressuposto que a aposentadoria pode ser caracterizada por uma fase de vida agradável e prazerosa, desde que as pessoas saibam se preparar para tanto. Essa preparação exige um certo planejamento nos anos que a antecedem, visando trazer uma atitude realística do processo de aposentadoria. O realismo das expectativas é fonte de satisfação.

É aqui que se encaixam e justificam os planos de Preparação à Aposentadoria, pois trazem informações sobre esse período e, conseqüentemente, ajudam os futuros aposentados a formarem expectativas tangíveis do que está por vir. O realismo das expectativas na fase de pré-aposentadoria proporciona uma maior probabilidade de adaptação bem sucedida nas fases posteriores do processo. A identificação dos fatores relevantes à adaptação na aposentadoria, bem como a verificação do conteúdo dos planos de preparação serão objeto do presente estudo.

6.4.3 Adaptação à Aposentadoria

Antes de falar especificamente sobre a adaptação à aposentadoria, parece relevante definir a palavra adaptação. Adaptação pode ser interpretada de diversas maneiras. O conceito de adaptação é comumente utilizado em Biologia, quando há mudanças de um organismo vivo em resposta às alterações do ambiente, visando a sobrevivência. Já a Psicologia, tende a usar a palavra ajuste quando deseja descrever a resposta de um indivíduo, frente às freqüentes mudanças sociais. No presente trabalho, adaptação e ajuste serão usados indistintamente como sinônimos.

Quando a aposentadoria é vista apenas como a perda do trabalho, a adaptação torna-se simples. Porém, quando se entende a aposentadoria sob uma dimensão mais ampla, como um processo, percebe-se que além do fator trabalho, o aposentado tem que se ajustar a outras mudanças. Segundo HOWARD et al.⁹⁹, além do trabalho, essas mudanças ocorrem em várias esferas, a saber:

- a esfera pessoal: determinada pela queda de renda, aumento de tempo livre, e potencial para saúde declinante;
- a esfera socio-psicológica: onde se observam mudanças no relacionamento do indivíduo com o ambiente, e na percepção social do seu novo papel na sociedade.

No item 6.4.3.1 é abordada em profundidade a tipologia utilizada por HOWARD e al¹⁰⁰, objetivando determinar que fatores são relevantes à adaptação no processo de aposentadoria.

⁹⁹ HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., *Adapting to Retirement*, Journal of the American Geriatrics Society, vol. 30, No. 8, 1982.

¹⁰⁰ HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., op. cit.

No presente trabalho, optou-se por definir adaptação à aposentadoria em termos de satisfação, visto que grande parte das teorias abordadas utilizam satisfação como medida válida de adaptação.

Portanto, entende-se para efeito desse estudo, que o aposentado bem adaptado à aposentadoria é aquele satisfeito com sua condição.

6.4.3.1 Fatores importantes na adaptação à aposentadoria

Para tentar compreender o motivo de alguns aposentados adaptarem-se melhor do que outros à aposentadoria, faz-se necessária a identificação dos fatores relevantes à adaptação. Nessa busca, HOWARD et al¹⁰¹ revisaram os interrelacionamentos entre adaptação à aposentadoria e três categorias de fatores: os relativos a trabalho, os relativos a recursos, e os sócio-psicológicos.

A análise desses fatores, e o conseqüente entendimento da importância de cada um deles no processo de adaptação à aposentadoria, é fundamental para identificar quais deles devem ser incorporados a um plano de Preparação à Aposentadoria. Os três grupos de fatores são:

1- Fatores relativos a trabalho

Muitas pesquisas sobre aposentadoria têm como objetivo estabelecer correlações entre variáveis relativas a trabalho, e ajuste à aposentadoria. Visto que esses estudiosos acreditam que o trabalho exerce um papel central na vida das pessoas, o término desse papel torna-se um fator importante à adaptação nessa nova fase. Os aspectos do trabalho mais estudados são:

- Comprometimento com o trabalho

A correlação entre comprometimento com o trabalho e adaptação à aposentadoria é um tópico de grande interesse na literatura de aposentadoria, porém poucas conclusões foram obtidas.

Os primeiros estudos realizados (FREIDMANN & HAVIGHURST¹⁰², e MILLER¹⁰³), propuseram que os trabalhadores muito comprometidos com seus trabalhos eram

¹⁰¹ HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., op. cit.

¹⁰² FRIEDMANN, E.A., & HAVIGHURST, R.J., op. cit.

relutantes em aposentar-se, trazendo, portanto, uma atitude negativa em relação à aposentadoria.

SIMPSON et al.¹⁰⁴ demonstraram, mais recentemente, que existem inconsistências entre aposentadoria e comprometimento com o trabalho, quando se considera o nível ocupacional da pessoa. Para os trabalhadores de cargo elevado (de prestígio e *status*), quanto maior o comprometimento com o trabalho, menor o desejo de aposentar-se. Já os de qualificação baixa e alto comprometimento esperam mais pela aposentadoria do que os de baixo comprometimento.

- Satisfação no Trabalho

Em estudo que descreve o significado do trabalho e o da aposentadoria, FRIEDMANN & HAVIGHURST¹⁰⁵ sugeriram que quando o dinheiro não tem grande relevância, os trabalhadores que dão um valor intrínseco ao trabalho querem continuar trabalhando e portanto, estão mais insatisfeitos com a aposentadoria. Nessa mesma linha de pensamento, DRAPER¹⁰⁶ relatou que quando a satisfação provém do trabalho em si, e não do aspecto econômico, a pessoa é mais relutante à aposentadoria.

Portanto, existem algumas evidências que sugerem que a satisfação intrínseca no trabalho está inversamente relacionada à satisfação na aposentadoria. MADDOX¹⁰⁷ conseguiu defender parcialmente essa hipótese, visto que provou ser válida somente para executivos, e não para os operários.

¹⁰³ MILLER, S.J., op. cit.

¹⁰⁴ SIMPSON, I. H., BLACK, K. W., MCKINNEY, J. C., *Orientation toward Work and Retirement*, in: Simpson, I. H., McKinney, J. C. (eds.) *Social Aspects of Aging*, Durham, NC, Duke University Press, 1966.

¹⁰⁵ FREIDMANN, E. A., HAVIGHURST, R. J., op. cit.

¹⁰⁶ DRAPER, J.E., *Work Attitudes and Retirement Adjustment*, Madison. University of Wisconsin Bureau of Business Research and Service, 1967.

¹⁰⁷ STOCKES, R. G., MADDOX, G. L., *Some Social Factors in Retirement Adaptation*, *Journal of Gerontology*, 1967, pp. 329-333.

- Aposentadoria Voluntária x Involuntária

Segundo HOWARD¹⁰⁸, inúmeras pesquisas realizadas mostram que existe evidência consistente de que a aposentadoria voluntária está positivamente associada à satisfação na aposentadoria. Ela exerce uma influência positiva na satisfação emocional, auto-imagem, utilidade, estabilidade emocional, e relacionamento interpessoal. Aposentados voluntários apresentam maiores rendas, e *status* ocupacionais, assim como sentimentos mais positivos em relação à aposentadoria. Aposentados involuntários tendem a experimentar crises de identidade, e sentem-se incapazes de reconstruir novos papéis.

A impossibilidade de aposentar-se no momento desejado é um bom indicador de reduzidos níveis de satisfação na aposentadoria.

2- Fatores associados a recursos

- Renda

Muito embora a renda seja uma das mais importantes variáveis no processo de adaptação à aposentadoria, pouco esforço tem sido feito no sentido de procurar formas de ajuste à perda de renda. Existe uma necessidade de desenvolvimento de teorias, que se preocupem com a adaptação a mudanças do nível de renda durante a aposentadoria.

Segundo ATCHLEY¹⁰⁹, entre os indivíduos que acham a aposentadoria não satisfatória, problemas financeiros são normalmente citados como causa. Baixa renda tende a ser associada à insatisfação na aposentadoria, assim como os aposentados mais satisfeitos são os de alta renda. O efeito da renda na aposentadoria é difícil de ser isolado, pois o nível de renda afeta fatores como

¹⁰⁸ HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., op. cit.

¹⁰⁹ ATCHLEY, R. C., *Adjustment to Loss of Job at Retirement.*, op. cit.

saúde, atividades de lazer, e moradia. Mais importante do que a renda, a percepção de uma renda adequada, tem sido um fator de adaptação à aposentadoria.

- Recursos pessoais

Segundo STOCKES & MADDOX¹¹⁰, apesar dos aposentados executivos apresentarem uma tendência inicial à insatisfação com a aposentadoria, pesquisas têm mostrado que outros fatores podem reverter essa situação ao longo do tempo. O autor afirma que *os executivos chegam presumidamente na aposentadoria, com relativo envolvimento com a comunidade, competência interpessoal, recursos pessoais, e econômicos.*

A existência de grupos de apoio social nessa fase constitui outra fonte de recursos pessoais. Quando o aposentado entra na aposentadoria, ele precisa da ajuda da família, amigos e grupos de apoio social, a fim de facilitar a transição, pois ele perde o ponto de referência.

- Saúde

A saúde é um fator essencial na aposentadoria. Muitos estudos realizados sustentam que um alto nível de satisfação na aposentadoria está associado à boa saúde, assim como problemas de saúde estão relacionados à insatisfação na

¹¹⁰ STOCKES, R.G., MADDOX, G.L., op. cit.

aposentadoria. THOMPSON¹¹¹, em estudo realizado com uma amostra de 1.585 homens idosos com idade superior a 65 anos, mostrou que a percepção de saúde é um dos mais importantes indicadores de satisfação.

Os aposentados, em geral, apresentam baixa moral pois sentem-se mais velhos do que os trabalhadores, e têm uma percepção mais negativa em relação à sua própria saúde. Assim como a renda, o fator saúde tem efeito sobre a moradia, e participação em certas atividades.

3- Fatores sócio-psicológicos

A maneira como as mudanças na vida são percebidas, e o grau de estresse a elas associado, são funções de fatores sócio-econômicos.

- Personalidade

Características específicas de personalidade como flexibilidade, no sentido de tolerância à mudanças, e visão de futuro, são importantes no processo de adaptação à aposentadoria.

No capítulo 6.2.2 (Evolução do Conceito de Velhice), Birren afirma que a orientação futura é característica presente nos idosos, com alto grau de satisfação. Os idosos têm uma clara e bem determinada visão de futuro, pois eles não têm mais como objetivo de vida o ócio.

Da mesma forma, aposentados que tiveram experiências de adaptação bem sucedidas no passado, provavelmente irão ajustar-se melhor à aposentadoria.

- Atitudes frente à aposentadoria

¹¹¹ THOMPSON, G. B., *Adjustment in Retirement – A Causal Interpretation of Factors Influencing Morale.*, op. cit.

REICHARD¹¹² propõe que há cinco atitudes principais, quando do ajuste à aposentadoria:

1. Construtivismo: a pessoa vê a aposentadoria como uma oportunidade, e tem uma atitude muito positiva em relação a ela;
2. Dependência: nesse enfoque, muitos homens assumem a seguinte atitude: “Eu fiz minha parte, agora é sua vez de cuidar de mim”;
3. Defesa: as pessoas desse grupo apresentam-se extremamente estruturadas e organizadas, procurando defender-se por meio da rotina diária;
4. Hostilidade: essas pessoas culpam as demais por suas dificuldades, projetando seus sentimentos sobre elas;
5. Auto-ódio: as pessoas dessa categoria estão constantemente deprimidas; elas enfatizam o lado negativo da vida e dos fatos.

Pessoas que apresentam atitudes favoráveis frente a qualquer mudança, tendem a adaptar-se melhor. Para THOMPSON¹¹³, quando a experiência de aposentadoria é comparada com o que dela se esperava nos anos imediatamente precedentes (pré-aposentadoria), nota-se uma maior satisfação dos aposentados cujas expectativas com relação à aposentadoria foram confirmadas. Portanto, expectativas realísticas da aposentadoria são responsáveis por atitudes favoráveis em relação à ela, e acabam influenciando positivamente a satisfação. Autores como BECK¹¹⁴ e BELL¹¹⁵ chegaram à mesma conclusão.

- Lazer (uso do tempo)

¹¹² REICHARD, S., In: Kastenbaum R., *Growing Old – years of fulfilment*, London, Harper & Row, 1979. p. 65.

¹¹³ THOMPSON, W.E., *Preretirement Anticipation and Adjustment in Retirement*, Journal of Social Issues, 14, 1958, pp. 35-45.

¹¹⁴ BECK, S. H., *Adjustment to and Satisfaction with Retirement*, Journal of Gerontology, vol. 37, No. 5, 1982, pp. 616-624.

¹¹⁵ BELL, B. D., *Life Satisfaction and Occupational Retirement beyond the Impact Year*, International Journal of Aging of Human Development, vol. 9, 1978, p.31.

Pode-se pensar que o tempo disponível de lazer na aposentadoria seja uma fonte de satisfação; no entanto, a constante procura por atividades de lazer é considerada pelos teóricos como um fator crítico para um bom ajuste à velhice, e à aposentadoria.

Draper, citado por HOWARD et al.¹¹⁶, afirma que uma maior satisfação na aposentadoria está associada a um aumento de atividades que preenchem o tempo ocioso. Vários pesquisadores citados por HOWARD et al.¹¹⁷ constataram que uma aposentadoria de sucesso está associada à contínua renovação de antigos interesses, ao invés da busca incessante por novas atividades. O planejamento parece ser importante nesse caso.

Em pesquisa realizada com 206 aposentados sobre atividades de lazer, PEPPERS¹¹⁸ observou que os aposentados estão participando de um maior número de atividades (de natureza semelhante às da pré-aposentadoria), e isso está sendo um fator determinante de satisfação. Já os indivíduos cujo nível de atividades decresceu, estão mais insatisfeitos com a vida de aposentados.

- Preparação à aposentadoria

Há indícios de que existe forte e positiva correlação entre planejamento e satisfação na aposentadoria. DRAPER¹¹⁹ afirmou que os aposentados mais satisfeitos são aqueles que se preocuparam em planejar a aposentadoria mais cedo, isto é, fizeram planejamento financeiro com bastante antecedência (11 a 15 anos), fizeram planejamento de atividades, e participaram de planos de Preparação à Aposentadoria nas empresas.

¹¹⁶ HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., op. cit.

¹¹⁷ HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., op. cit.

¹¹⁸ PEPPERS, L. G., *Patterns of Leisure and Adjustment to Retirement*. Gerontologist, vol. 16, 1976, p. 441.

¹¹⁹ DRAPER, J. E., op. cit.

Os planos de Preparação à Aposentadoria promovem a redução das incertezas, das preocupações com a saúde, e da conseqüente insatisfação com a descontinuação do trabalho. Propiciam, também, um maior nível de participação social, e renda mais satisfatória.

CHARLES¹²⁰ avaliou pessoas antes e depois de serem submetidas a um plano de Preparação à Aposentadoria, concluindo que o programa pode mudar atitudes em relação ao processo propriamente dito.

É importante salientar, porém, que os planos de Preparação à Aposentadoria não são milagrosos. As pessoas devem conscientizar-se de que elas também precisam fazer esforços no sentido de criar bons hábitos ao longo da vida, tais como usar o tempo livre de maneira construtiva, além de fazer adequadas provisões financeiras. Tais hábitos podem ajudar muito na adaptação, quando da aposentadoria.

Finalmente, HOWARD et al.¹²¹ elaboraram sete proposições que resumem os fatores que explicam porque alguns aposentados se adaptam melhor ao processo de aposentadoria do que outros. A adaptação à Aposentadoria será mais bem sucedida quando:

- 1- o potencial candidato a aposentar-se estiver diretamente envolvido no processo de tomada de decisões;
- 2- o aposentado puder antecipar e garantir uma quantia de renda satisfatória às suas necessidades;
- 3- o aposentado tiver um bom estado de saúde;
- 4- o aposentado tiver claramente definido o papel a ser desempenhado em sua nova função;

¹²⁰ CHARLES, D. C., *Effect of Participation in a Pre-Retirement Program*, Gerontologist, vol. 12, 1971, p. 24.

¹²¹ HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., op. cit.

- 5- houver grupos de suporte ao aposentado, no intuito de orientá-lo e ajudá-lo nesta nova fase de vida;
- 6- menos mudanças estiverem associadas ao processo de aposentadoria;
- 7- houver planejamento.

Entre os fatores analisados acima, relativos a trabalho, recursos, e sócio-psicológicos, a teoria indica que os planos de Preparação à Aposentadoria podem atuar somente nas variáveis seguintes:

- aposentadoria voluntária;
- recursos pessoais: mostrando que os aposentados podem exercer muitos outros papéis, além do trabalho;
- saúde: mostrando como se pode manter uma vida saudável;
- renda: contemplando Finanças, Previdência Privada, e estímulo à poupança;
- uso do tempo: procurar novas atividades – trabalho voluntário, ou lazer;
- atitude: trazendo realismo, tangibilidade às expectativas, posto influenciar o comportamento dos indivíduos em relação às variáveis acima mencionadas.

Esses fatores estarão sendo levantados e, posteriormente analisados, em cada um dos estudos de caso propostos, quando da aplicação do questionário aos gestores de planos de Preparação à Aposentadoria. Trata-se da base à formulação da hipótese do trabalho.

6.4.4 Planos de Preparação à Aposentadoria

TAGER¹²² afirma que a aposentadoria, mesmo com longa preparação, é um processo muito estressante, que necessita cuidados e atenções de especialistas (com técnicas e processos devidamente testados e normatizados).

Todo programa de preparação à aposentadoria, segundo SLOVER¹²³, começa necessariamente pela auto-preparação. Assim, cabe ao indivíduo a responsabilidade pela coordenação das atividades e etapas preparatórias à uma aposentadoria bem-sucedida. Complementarmente, cabe às empresas oferecer o devido suporte, treinando especialistas e definindo programas que se adequem às necessidades individuais.

HARTFORD¹²⁴ propõe um exercício de auto-planejamento à aposentadoria. Assim, conforme as pessoas deixam de viver dias comumente ocupados e altamente organizados, quando da aposentadoria, podem encontrar-se em uma situação que as obrigue a tomar maior responsabilidade pessoal no planejamento de seu dia-a-dia, e de suas relações correntes.

Continua a autora que muito embora as pessoas vejam na aposentadoria uma sensação de liberdade, algumas experimentam uma sensação de arrependimento e/ou perda que elas mesmas têm grande dificuldade em definir. Elas tendem a buscar novas direções e novos suportes. Novas relações interpessoais são também características nessa fase.

Objetivando ajudar as pessoas que estão em vias de aposentar-se, HARTFORD¹²⁵ propõe o seguinte roteiro de tópicos para reflexão e gerenciamento:

1. Alegria e Felicidade;

¹²² TAGER, R. M., in: *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books, 1984.

¹²³ SLOVER, D., *Preparation for retirement: The impact of preretirement programs*, In: N. J. Osgood (eds.), *Life after Work: Retirement, Leisure, Recreation and the Elderly*, New York: Praeger, 1982, pp. 342-350.

¹²⁴ HARTFORD, M. E., in *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books, 1984.

2. Tristeza, Perda e Luto;
3. Atividades;
4. Saúde;
5. Relacionamentos;
6. Arranjo do ambiente em que vive;
7. Administração do Tempo;
8. Auto-administração e papéis de liderança;
9. Risco e Segurança;
10. Ambições, objetivos, e esperanças.

FERRARO¹²⁶ demonstra que a relação entre preparação à aposentadoria e envelhecimento não é necessariamente óbvia e linear, como muitos estudos anteriores sugeriram (EVANS, EKERDT e BOSSE¹²⁷). Um crescente nível de atividade preparatória entre indivíduos de camadas sócio-econômicas mais altas pode ser o resultado de uma maior disponibilidade e disseminação de programas de preparação à aposentadoria (CAMPIONE¹²⁸).

OLSON¹²⁹ indicou que houve um rápido crescimento no desenvolvimento de planos corporativos de preparação à aposentadoria, no passado recente. Para ele, embora a estrutura, função, duração e profundidade possam variar, os planos de Preparação à Aposentadoria devem ser considerados como intervenções formalmente organizadas pelas empresas, com o intuito de ajudar os empregados a tomar decisões sobre a aposentadoria e como a ela se ajustar.

¹²⁵ HARTFORD, M. E., op. cit..

¹²⁶ FERRARO, K. F., *Cohort Analysis of Retirement Preparation, 1974-1981*, Journal of Gerontology: Social Sciences, vol. 45, n. 1, 1990, pp. 21-31.

¹²⁷ EVANS, L., EKERDT, D. J., BOSSE, R., *Proximity to Retirement and Anticipatory Involvement: Findings from the Normative Aging Study*, Journal of Gerontology, n. 40, 1985, pp. 368-374.

¹²⁸ CAMPIONE, W. A., *Predicting Participation in Retirement Preparation Programs*, Journal of Gerontology: Social Sciences, vol. 43, 1988, pp. 91-95.

¹²⁹ OLSON, S. K., *Current Status of Corporate Retirement Preparation Programs*, Aging and Work, vol. 4, 1981, pp. 175-187.

FLEISHER¹³⁰ lembra que algumas pessoas podem postergar a aposentadoria, ou mesmo voltar a trabalhar após a mesma, pelo simples prazer derivado da recompensa intrínseca ligada ao ato de trabalhar, ou simplesmente querendo complementar seus rendimentos ameaçados pela inflação. Seja como for, buscam, normalmente, trabalhos com menos responsabilidades, horário flexível, ou de horas reduzidas.

Uma variação do trabalho de meio-período, que tem ganho utilização e interesse entre os indivíduos, é a aposentadoria progressiva. Nela os indivíduos reduzem, gradativamente, o número de horas trabalhadas, até eliminá-las completamente. Essa evolução permite aos futuros aposentados melhor se adaptarem ao “excesso de tempo”, revendo seus cronogramas de atividade.

SHEEHY¹³¹ cita exemplo de programa de “aposentadoria gradual” na Suécia, onde os empregados têm suas horas de trabalho reduzidas paulatinamente entre os 60 e os 70 anos. Este tipo de programa permite ao aposentado ter um período de transição entre a vida profissional ativa e a aposentadoria, preparando-se para uma grande mudança de vida.

No Brasil, a aposentadoria gradual com redução de horas trabalhadas não é muito viável pois a legislação brasileira proíbe a redução de salário. Portanto, para as empresas, torna-se anti-econômico proporcionar aos funcionários em pré-aposentadoria, trabalhar horas reduzidas pelo mesmo salário, visto que as mesmas teriam de contratar mão-de-obra adicional.

EKERDT¹³² vê a preparação à aposentadoria como um conjunto de diversificadas atividades. Assim, serve a diferentes funções, é iniciada individualmente ou em grupo, e engloba um conjunto de tópicos que são relevantes às necessidades

¹³⁰ FLEISHER, D., in: *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books, 1984.

¹³¹ SHEEHY, G., *Passagens – Crises previsíveis da vida adulta*, op.cit.

¹³² EKERDT, D. J., *Retirement Preparation*, in: *Psychosocial Interventions*, New York, Norton, 1990.

dos trabalhadores de diferentes idades e formações. Há um extenso espectro de potenciais provedores e patrocinadores de programas, assim como uma grande variedade de possíveis modelagens, formatos e premissas.

A inexistência de um consenso entre os objetivos e o formato, segundo LYNCH¹³³ e OLSON¹³⁴, permite que se utilizem termos não necessariamente sinônimos para melhor focar este campo de estudo (educação de pré-aposentadoria, aconselhamento, assistência, e planejamento são livremente utilizados sem que haja, via de regra, um rigor conceitual e definitivo).

KASSCHAU¹³⁵ propôs a distinção entre planos de Preparação à Aposentadoria com ênfase em planejamento, e os com ênfase em aconselhamento.

Os programas com dimensão em planejamento têm por objetivo prover os indivíduos de informações suficientes sobre finanças, Seguridade Social, planos de pensão, habitação, cuidados médicos, e assim por diante. Planejamento é praticamente uma questão financeira, dado que a aposentadoria requer algum tipo de substituição de fonte de renda.

Já aqueles com dimensão em aconselhamento, ocupam-se mais do o processo de ajuste social e psicológico do aposentado, agrupando todos os esforços para desenvolver atitudes favoráveis em relação à aposentadoria e, conseqüentemente, levar o indivíduo a um bom ajuste. Esses programas incluem tópicos como relacionamento interpessoal, trabalho voluntário, trabalho de meio período, e lazer. Complementarmente, esta linha de aconselhamento volta-se à administração da afetividade e emoção que estão presentes na transição à aposentadoria. São

¹³³ LYNCH, J. H., *Preretirement education: Issues in nomenclature and methodology*, Educational Gerontology, vol. 4, 1978, pp. 315-331.

¹³⁴ OLSON, S. K., *Current status of corporate retirement preparation programs*, Aging and Work, vol. 4, 1981, pp. 175-187.

¹³⁵ KASSCHAU, P. L., *Reevaluating the need for retirement preparation programs*, Industrial Gerontology, vol. 1, 1974, pp. 42-59.

teóricos desta linha FRIEDMANN & ORBACH¹³⁶, STREIB & SCHNEIDER¹³⁷, THOMPSON¹³⁸, entre outros.

EKERDT¹³⁹, após analisar vários estudos independentes, propõe a seguinte lista que, embora não-excludente, indica tópicos a serem abordados em um plano “abrangente”, ou seja, plano com dimensão em planejamento e aconselhamento. Os tópicos sobre os quais os planos de Preparação à Aposentadoria podem incidir, foram reagrupados segundo a delimitação proposta no capítulo 6.4.3.1 (Fatores Importantes na Adaptação à Aposentadoria), como segue:

BECK¹⁴⁰ propõe que há uma significativa correlação entre a atividade ocupacional (e sua percepção social de valor e importância) e a disponibilidade à participação em programas formais de preparação à aposentadoria.

¹³⁶ FRIEDMANN, E. A., ORBACH, H. L., *Adjustment to retirement*, In: S. Arieti (Ed.), *American Handbook of Psychiatry: vol.1, Foundations of Psychiatry*, 2nd. ed., New York, Basic Book, ANO, pp. 609-645.

¹³⁷ STREIB, G. F., SCHNEIDER, C. J., *Retirement in American Society: Impact and Process*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 1971.

¹³⁸ THOMPSON, W. E., *Pre-retirement and adjustment in retirement*, *Journal of Social Issues*, vol. 14(2), 1958, pp. 35-45.

¹³⁹ EKERDT, D. J., *Retirement Preparation*, op. cit.

¹⁴⁰ BECK, S., *Retirement Preparation Programs: Differentials in Opportunity and Use*, *Journal of Gerontology*, vol. 39, 1984, pp. 596-602.

Tabela 6: Tópicos de planos de Preparação à Aposentadoria

Renda	Aspectos psicológicos e sociais	Saúde	Uso do tempo	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Poupanças e Investimentos • Orçamento Diário • Estimativa de Valor Líquido • Consumismo Cuidadoso • Realocação • Planejamento de Bens 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento Social • Relacionamento Conjugal • Relacionamento Familiar • Mudança de Papéis • Desenvolvimento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro Saúde • Seguro de Vida • Securidade Social • Medicação • Bem-estar Emocional • Cuidados de Longo-Prazo • Saúde Preventiva-Curativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Viagens e lazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego pós Aposentadoria • Segundas Carreiras
			<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades Educacionais • Serviços Beneméritos • Disponibilidade de Serviços Comunitários 	

Fonte: Elaborado pela autora

HORNSTEIN & WAPNER¹⁴¹ afirmam que parece haver uma clara e crescente necessidade de planos de Preparação à Aposentadoria, oferecido pelos empregadores, com muito maior antecedência do que os poucos meses que caracterizam os planos mais comuns.

Alguns pesquisadores, como FILLENBAUM¹⁴², chegam a sugerir que já a partir dos 45 anos os indivíduos comecem a planejar suas aposentadorias. Corroborando essa

¹⁴¹ HORNSTEIN, G. A. & WAPNER, S., *Modes of Experiencing and Adapting to Retirement*, International Journal of Aging and Human Development, vol. 21 (4), 1985, pp. 291-309.

¹⁴² FILLENBAUM, G. G., *On the Relation between Attitude to Work and Attitude to Retirement*, Journal of Gerontology, vol. 26, 1971, p. 244.

posição, há pesquisas que apontam que praticamente todos os respondentes mostraram-se insatisfeitos com os programas de Preparação à Aposentadoria do qual participaram, pois eles se desenvolveram apenas há alguns meses da efetiva passagem à aposentadoria. É simplesmente impossível (ainda segundo esses autores), que alguém possa tirar vantagem de conselhos a respeito de ajustamento psicológico, planejamento financeiro, ou mesmo realocação funcional, quando apresentados tão tardiamente.

HORNSTEIN & WAPNER¹⁴³ propõem, ainda, que os programas de Preparação à Aposentadoria devem ser mais personalizados. Seus achados demonstram que aposentadoria tem significado muito diferente de pessoa à pessoa, e que os programas de aconselhamento que não estejam preparados a levar em consideração essas diferenças estarão seguramente inadequados às necessidades de seus muitos públicos.

Algumas análises de diferenças comportamentais encontradas em função da raça/etnia foram bem ilustradas por FILLINBAUM, GEORGE e PALMORE¹⁴⁴, e THOMPSON¹⁴⁵. Em resumo, negros, independentemente de sua formação educacional, estão menos propensos a encontrar posições funcionais que lhes dêem acesso aos recursos dos planos de aposentadoria. Mulheres, enquanto uma importante camada da população economicamente ativa, mostram algumas semelhanças com homens na preparação à aposentadoria.

REICH¹⁴⁶ propõe que os programas serão tão mais efetivos quanto mais considerarem as características do grupo específico ao qual ele deve ser aplicado. Assim, programas desenvolvidos a supervisores, exclusivamente, tendem a ser mais

¹⁴³ HORNSTEIN, G. A. & WAPNER, S., op. cit.

¹⁴⁴ FILLINBAUM, G. G., GEORGE, L. K., PALMORE, E. B., *Determinants and Consequences of Retirement among Men of Different Races and Economic Levels*, Journal of Gerontology, vol. 40, 1985, pp. 85-94.

¹⁴⁵ THOMPSON, G. B., *Black-white differences in Private Pensions: Findings from the Retirement History Study*, Social Security Bulletin, vol. 42, 1979, pp. 15-22.

¹⁴⁶ REICH, M. H., *Group preretirement education programs: Whither the proliferation*, Industrial Gerontology, 1977, pp.29-43.

bem sucedidos que programas gerais, que incluem supervisores e pessoal de postos hierárquicos mais elementares.

Interessante lembrar que, além de beneficiar os empregados, os planos de Preparação à Aposentadoria podem também beneficiar seus patrocinadores. Há uma corrente teórica que enfatiza os benefícios aos empregadores que conduzem/patrocinam estes programas (DENNIS¹⁴⁷, HALL¹⁴⁸, HODGES¹⁴⁹). Um dos objetivos seria criar um ambiente propício à aceitação da aposentadoria, ou mesmo que a instigue, motive. Os programas têm-se mostrado importantes contribuintes ao aumento de produtividade e da moral da força de trabalho, assim como a melhoria da imagem corporativa (de acordo com o pesquisador HALL¹⁵⁰).

Há autores que argumentam, ainda, que o patrocínio de programas de aposentadoria deve ser visto pelos empregadores como um investimento que se paga no longo prazo, enquanto reduz os custos de pensões (UNDERWOOD¹⁵¹).

No Brasil, os empresários parecem estar começando a conscientizar-se da contribuição desse tipo de programa, para o aposentado, empresa, e sociedade como um todo. No estudo de casos, pretende-se elucidar algumas questões relevantes, apresentadas sob a forma de objetivos específicos da pesquisa de campo.

¹⁴⁷ DENNIS, H., *Retirement Planning*, In: H. Dennis (eds.), *Fourteen steps in managing an aging workforce*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, pp. 215-229.

¹⁴⁸ HALL, G., *Retirement planning: Suggestions for management*, *Aging and Work*, vol. 3, 1980, pp. 203-209.

¹⁴⁹ HODGES, P. M., *Pre-retirement planning: A business perspective*, *Generations*, vol. 6(4), 1980, pp. 27-72.

¹⁵⁰ HALL, G., *op. cit.*

¹⁵¹ UNDERWOOD, D., *Toward self-reliance in retirement planning*, *Harvard Business Review*, vol. 62 (3), 1984, pp. 18-20.

6.4.5 Aposentadoria no Brasil

Existem, hoje, três regimes financeiros básicos de financiamento da Previdência:

- a) sistema de repartição simples: transferência das fontes de recursos - empregado/empregador e Governo - para os inativos de hoje;
- b) sistema de capitalização: transferência das fontes para um fundo financeiro. Assim, nesse regime trabalha-se com fundos de pensão, que podem ser públicos ou privados;
- c) sistema misto.

No Brasil, os principais regimes previdenciários são baseados no sistema de repartição, embora existam, também, fundos de pensão privados complementares, que ajudam a obtenção de maior renda.

KANDIR¹⁵² afirmou que a relação contribuintes/beneficiários, fator fundamental num sistema baseado em regime de repartição, tende a diminuir nos próximos anos. Essa relação passou de 30 a 1, no final dos anos 40, para 4 a 1, no final da década de 70, e para menos de 2 a 1 em 1991. Em 2000, a proporção entre contribuintes e beneficiários no INSS foi de 1,35 para 1. A previsão para 2030 é de que para cada aposentado, exista apenas um trabalhador na ativa pagando a Previdência. Na realidade, existe um claro problema de financiamento.

Essa tendência de redução da relação contribuintes/beneficiários se deve aos seguintes fatores de impacto negativo sobre o atual modelo previdenciário:

¹⁵² KANDIR, A., *A reforma da previdência social no Brasil: principais propostas em discussão*, In: A Previdência Social e a Revisão Constitucional, Vol I, Brasília, 1993.

1.Fatores Demográficos:

A estrutura etária é um fator fundamental para a Previdência Social baseada no regime de repartição, por ser um mecanismo de transferência da renda da população ativa para a inativa. Portanto, para a Previdência, quanto maior o número de idosos, mais difícil se torna a sustentação financeira do sistema, pois isto leva a gastos maiores e contribuições menores. Segundo dados do Censo 2000, 8,6 % da população brasileira têm mais de sessenta anos.

O fenômeno de envelhecimento da população mundial ocorreu no pós-guerra, devido à redução da taxa de natalidade, e ao aumento da esperança de vida das pessoas.

No Brasil, a queda da taxa de natalidade (de 44,3 por mil no período 1940-50 para 26,9 por mil no período 1980-90), assim como a queda na taxa de mortalidade (de 20,9 por mil no período 1940-50, para 8,5 por mil no período 1980-90), foram responsáveis pelo processo de envelhecimento da população.

Essa tendência teve grande impacto sobre os regimes previdenciários no mundo inteiro, e o Brasil não é exceção.

Tabela 7: Dados Demográficos no Brasil

	1940 –50	1980-90
Taxa de natalidade	44,3 por mil	26,9 por mil
Taxa de mortalidade	20,9 por mil	8,5 por mil
Crescimento vegetativo	2,39%	1,89%

Elaborada pela autora (fonte:Censo 1998)

Segundo DEBERT¹⁵³

¹⁵³ DEBERT, G.G., op. cit., p 23.

“o prolongamento da vida humana é, sem dúvida, um ganho coletivo, mas também tem que ser traduzido em um perigo, um risco, uma ameaça à reprodução da vida social. Os custos da aposentadoria e da cobertura médico-assistencial da velhice são apresentados como indicadores da inviabilidade de um sistema que, no futuro próximo, não poderá arcar com os gastos de atendimento.”

2. Ampliação dos Benefícios: aumento de benefícios concedidos nos anos 70, e na constituição de 88, contribuem para a diminuição da relação contribuinte/beneficiário.

3. Aposentadoria por Tempo de Serviço: a aposentadoria por tempo de serviço tem impacto visto que muitos começam a receber os benefícios com idade precoce. Aproximadamente 12% dos beneficiários começam a recebê-los antes dos 46 anos.

4. Trabalho Informal: o sistema previdenciário é bastante afetado pelas mudanças no mercado de trabalho. Observa-se no Brasil, um aumento do trabalho informal, tanto nos segmentos de pessoas não qualificadas, quanto no de trabalhadores com alta qualificação, que optam por trabalhar sem carteira assinada ou por conta própria (ver tabela a seguir). Isto tem grande impacto no sistema previdenciário, pois esses trabalhadores do mercado informal não contribuem na folha de salários.

Tabela 8: Formalidade da relação de trabalho (%)

Formalidade da relação de Trabalho	1990	2001
Empregador	4,5%	4,2%
Trabalhador por Conta-própria	18,7%	23,2%
Empregados sem carteira assinada	19,3%	27,1%
Empregados com carteira assinada	57,5%	45,4%

Fonte: Ministério do Trabalho

Segundo AZEVEDO¹⁵⁴, a legislação previdenciária brasileira surgiu em 1923, por sugestão do deputado Eloy Chaves, que criou a caixa de aposentadoria e pensões

¹⁵⁴ AZEVEDO, M.,E., *A Previdência Social e a Seguridade Social*, In: *A Previdência Social e a Revisão*

para empregados das empresas de estrada de ferro. Eloy também inovou ao estabelecer um limite mínimo para aposentadoria de 50 anos. Esse modelo acabou sendo adotado em vários setores da economia, tornando a previdência restrita a certas categorias profissionais, por meio dos chamados IAPs - Institutos de Aposentadorias e Pensões.

A partir dos anos sessenta, sem qualquer base atuarial ou demográfica, O Congresso Nacional eliminou o critério de idade mínima para aposentadoria. Nessa época, começou a concessão de benefícios, mesmo sem contribuição.

O sistema, que era considerado como um tipo de seguro privado, evoluiu para a unificação e universalização, assumindo encargos cada vez maiores. Essa evolução, que transformou a previdência em responsabilidade social, começou nos anos setenta, efetivando-se, definitivamente, com a Constituição de 1988.

A Constituição de 1988 introduziu grandes mudanças na área de Previdência Social. A mais importante delas foi a inclusão no texto constitucional de um capítulo inteiro (artigo 194) dedicado à Seguridade Social, formada pela saúde, previdência social e assistência social. Assim, estabeleceu-se um orçamento global para os três segmentos.

No que se refere à Previdência Social em específico, ela é tratada na Constituição nos artigos 201 e 202, que foram desdobrados em incisos e parágrafos totalizando vinte dispositivos.

A Constituição proporcionou grandes benefícios aos aposentados, dos quais os mais importantes são :

- art. 201, parágrafo 1: qualquer pessoa pode participar dos benefícios da Previdência Social;

- art. 201, parágrafo 2: manutenção do valor real dos benefícios mediante reajustes;
- art. 201, parágrafo 3: a atualização monetária de todos os salários de contribuição considerados no cálculo de benefícios;
- art.201, parágrafo 5: piso de um salário mínimo para os benefícios;
- art. 201, inciso IV: inclusão do seguro-desemprego;
- art 201, inciso II: ajuda à manutenção dos dependentes dos segurados de baixa renda.

COSTA FILHO¹⁵⁵ afirma que na Constituição de 1988, a aposentadoria passa a ser entendida como um direito social que se aplica nos seguintes casos:

1. Aposentadoria por idade: no artigo 202 da Constituição, estabeleceu-se que

“é assegurada a aposentadoria, nos termos de lei, aos sessenta e cinco anos de idade, para o homem, e aos sessenta para a mulher, reduzidos em cinco anos o limite de idade para os trabalhadores rurais de ambos os sexos e para os que exercem as suas atividades em regime de economia familiar, nestes incluídos o produtor rural, o garimpeiro e o pescador artesanal”

2. Aposentadoria por tempo de serviço: a Constituição afirma que

“a aposentadoria também é assegurada ao trabalhador rural e urbano em ambos os sexos após trinta e cinco anos de trabalho, ao homem, e, após trinta, à mulher, ou em tempo inferior, se sujeitos a trabalho sob condições especiais, que prejudiquem a saúde ou a integridade física definidas em lei (...) a aposentadoria pode ser requerida após trinta anos, ao professor, e, após os vinte e cinco anos, à professora, por efetivo exercício de função no magistério”.

Interessante observar que a aposentadoria por tempo de serviço acaba sendo concedida mesmo que não haja a tão comentada perda de capacidade laborativa, o que faz com que aposentados por tempo de serviço, com plena capacidade produtiva, continuem trabalhando, acumulando assim os seus rendimentos.

¹⁵⁵ COSTA FILHO, A., H., *Modelos de gestão do sistema previdenciário*, In: A Previdência Social e a Revisão

3. Aposentadoria por invalidez: a Constituição (artigo 201) estabelece que os *planos de Previdência Social, mediante contribuição, atenderam, nos termos da lei, a cobertura de eventos de doença, invalidez, morte, incluído os resultados de acidente de trabalho, velhice e reclusão.*

4. Aposentadoria Especial: O artigo 202 da Constituição acrescenta que “os prazos para aposentadoria por tempo de serviço de trinta e cinco anos para os homens e trinta anos para as mulheres podem ser reduzidos para tempo inferior, se sujeitos a trabalho sob condições especiais, que prejudiquem a saúde ou a integridade física definidas em lei” .

5. Contagem Recíproca para Fins de Aposentadoria. A Constituição adotou que “para efeito de aposentadoria, é organizada a contagem recíproca do tempo de contribuição na administração pública e na atividade privada, rural e urbana, hipótese em que os diversos sistemas de previdência social se compensarão financeiramente, segundo critérios estabelecidos por lei”.

É importante destacar que a Carta de 88 restabeleceu o regime único específico do funcionalismo que é diferenciado do RGPS (Regime de Previdência Social) no que se refere ao plano de benefícios e financiamento.

Segundo CARDOSO¹⁵⁶, a atual Previdência Social no Brasil conta com diversos regimes previdenciários:

1. Regime de Previdência Social (RGPS), responsável pela previdência de todos os trabalhadores de empresas privadas. Ele é administrado pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS);

Constitucional, Vol. III, Brasília, 1994, pp. 210-212.

¹⁵⁶ CARDOSO, F. H., op. cit.

2. Regimes Públicos Especiais de Previdência, responsáveis pela previdência dos militares e servidores da União, Estados e Municípios;
3. Sistemas especiais para congressistas e membros do Poder Judiciário e do Ministério Público;
4. Regimes Fechados e abertos de Previdência Complementar.

Criado para assegurar a renda para os idosos, o sistema previdenciário acabou alimentando déficit e consagrou injustiças. Criaram-se duas categorias de aposentados: os do setor público que recebem uma aposentadoria integral igual ao último salário (sem limite de valor); e os do setor privado e autônomos, que podem receber no máximo 10 salários mínimos, sendo que 60% deles recebe apenas 1 salário mínimo de aposentadoria.

Muito se fala do RGPS (Regime de Previdência Social) visto que ele representa 90% dos aposentados e pensionistas do sistema, mas as maiores distorções do sistema previdenciário estão no setor público.

A situação da Previdência Social vivida hoje no Brasil é uma “bomba relógio”, que está prestes a explodir. Em 2000, a Previdência gastou R\$ 58 bilhões a mais do que arrecadam, o que equivalia à 5% do PIB. A seguinte tabela mostra a participação do RGPS (Regime de Previdência Social), e do Sistema Público nesse déficit.

Tabela 9: Resultado dos Sistemas de Previdência (2000)

Resultado dos sistemas de Previdência – INSS e RJU (valores em R\$ bilhões correntes) Ano: 2000		
RGPS		
- Contribuições	65,7	20 milhões de beneficiários
- Benefícios	(75,3)	
- Saldo (déficit = 1,08% PIB)	(12,84)	
Funcionários Públicos – RJU		
- Contribuições	6,6	2,6 milhões de beneficiários
- Benefícios	(52,2)	

- Saldo (déficit = 4,2% PIB)	(45,4)	
Total	(58,24)	22,6 milhões de beneficiários

Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal de Dezembro de 2000

Portanto, pode-se observar um grande desequilíbrio entre os dois tipos de regime. Enquanto que o regime RGPS gerou em 2000 um déficit de R\$ 12,8 bilhões, beneficiando 20 milhões de pessoas, o regime público especial, criou um déficit quase quatro vezes maior, atendendo somente 2,6 milhões de beneficiários.

Visando melhorar a situação precária da Previdência, o atual Governo propôs, em 1998, a Emenda Constitucional número 20. Final de 1998, quando a reforma constitucional foi aprovada, a idade média das pessoas que se aposentavam pelo INSS era de 48,9 anos. Hoje, devido às medidas adotadas pelo Governo, que inviabilizaram progressivamente a aposentadoria proporcional aos 25 e 30 anos de trabalho, respectivamente para mulheres e homens, a idade média de aposentadoria no INSS passou para 54,2 anos.

O Governo também conseguiu aprovar a idade mínima de 60 anos para os homens e 55 para as mulheres para aposentadoria no setor público. Isto é válido apenas para quem ingressou a partir de dezembro de 1998 no mercado de trabalho.

Já para o setor privado, o Governo criou o fator previdenciário, uma fórmula complicada que modifica os valores das aposentadorias do INSS. Por detrás desses cálculos, a realidade é que o fator previdenciário direciona as pessoas a se aposentarem mais tarde. Assim, o aposentado do INSS estará recebendo aposentadorias calculadas em função do que contribuiu ao longo da sua vida.

No final de 1998, entrou em vigor a nova fórmula de cálculo das aposentadorias do setor privado. Segundo KLIASS¹⁵⁷, prevê-se que com a adoção do fator

¹⁵⁷ KLIASS, P., *A Previdência Privada no Brasil*, Seminários Gazeta Mercantil, Centro de Convenções Gazeta Mercantil, out., 1999.

previdenciário, o déficit do setor privado que seria de R\$ 17 bilhões em 2005, será inferior a R\$ 13 bilhões.

O Sistema de Previdência Complementar teve início na década de 70, expandindo-se muito, desde então. Difere-se do Contributivo, pelo caráter facultativo de sua instituição por parte da empresa, e pelo regime de financiamento. Trata-se de um fundo de capitalização que recolhe contribuições, tanto do empregado como da instituição empregadora, visando garantir a renda complementar, quando da aposentadoria. Os fundos de Previdência Complementar no Brasil já alcançam 25 bilhões de dólares, e são importante fonte de investimento e crescimento econômico.

Atualmente, o Projeto de Lei Complementar 9 (PLC 9) tem sido muito comentado. Se aprovado na Câmara, possibilitará a criação de Fundos de Pensão para servidores públicos, e nesse caso, a cobertura pelo sistema tradicional se limitaria a R\$ 1.430,00 mensais, como no INSS. Isso só será válido para servidores que ingressarem depois de aprovada a lei (PLC 9).

Outra questão polêmica é a da adoção de fundos fechados. Discute-se muito hoje, se o modelo proposto pelo Governo não é desatualizado, posto que em nenhum caso recente de reforma em outros países, optou-se por Fundos Fechados. Nos planos de fundo fechado, o valor referente à contribuição só fica disponível quando da aposentadoria; daí sua estabilidade, e orientação para longo prazo.

A alternativa a esse modelo de Previdência Complementar é o fundo de Previdência Aberto. Trata-se de um fundo mais financeiro, com liquidez absoluta, possibilitando a entrada e saída a qualquer momento. O fundo aberto 401K é o produto dominante nos Estados Unidos, sendo que muitos defendem a sua adoção no Brasil.

Atualmente, debates surgem em torno das questões: Será que essas poucas conquistas do Governo em relação à reforma da Previdência serão suficientes para

resolver o problema da Previdência? Não seria necessário mudar o modelo de Previdência? Por que não passar de um modelo de repartição simples - em que o trabalhador paga para quem está se aposentando - para um de contas individuais, em que o trabalhador recebe o que poupou durante o período em que trabalhou?

Concluindo, foi-se o tempo em que o Brasil era um país de jovens e que a Previdência dava lucro. Aquele era o momento de fazer reservas, de prover para o longo e iminente inverno. Hoje, os gastos são explosivos, e todas as mudanças propostas pelo Governo, não necessariamente adotadas, apenas atenuam os problemas, mas não os resolvem.

7. PESQUISA

7.1 Metodologia

A primeira seção define a Metodologia de Pesquisa, mostrando a consistência entre o objeto de estudo e os recursos utilizados para sua efetiva materialização. As seções que se seguem, tratam dos aspectos referentes a:

- seleção dos sujeitos, a intencionalidade amostral e suas razões;
- o tratamento experimental, ou seja, tipo de método de pesquisa utilizado, com suas forças e fraquezas teóricas;
- a coleta e a análise dos dados, contrapondo técnicas estatísticas aplicáveis com a base de dados desenvolvida, e com o objetivo do trabalho em seu grau de generalização, assertividade e inferência.

Procura-se nessa fase do trabalho, devidamente alicerçado pela Fundamentação Teórica, operacionalizar os objetivos da pesquisa, valendo-se para tanto da instrumentalização metodológica (com técnicas de levantamento, tabulação e análise de dados) consistente com a disponibilidade de informações, e com o nível de abrangência, amplitude, validação e robustez da contribuição científica almejada.

Uma boa metodologia, segundo BASTOS, PAIXÃO, FERNANDES e DELUIZ¹⁵⁸, inicia-se a partir de um plano detalhado de como se atingir o(s) objetivo(s), respondendo às questões propostas. Assim, a metodologia indicada seria aquela que mais se aproximasse da solução do problema, respondendo às questões fundamentais do trabalho.

¹⁵⁸ BASTOS, L. R., PAIXÃO, L., FERNANDES, L. M. & DELUIZ, N., *Manual para a Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias*, LTC Editora, Rio de Janeiro, 1998.

7.1.1 Método

7.1.1.1 Pesquisa Qualitativa

Esse trabalho foi desenvolvido com um enfoque qualitativo de pesquisa, permitindo que, como afirmam AAKER, DAY e KUMAR¹⁵⁹, “os dados resultantes tenham maior profundidade e riqueza de contexto, significando um maior potencial para novas descobertas e perspectivas”.

Como sugerem BOYD & WESTFALL¹⁶⁰, a escolha do tipo de pesquisa deve estar relacionada com seu objetivo fundamental. Os autores propõem a seguinte tipologia:

- 1 - exploratória: procura descobrir novas relações;
- 2 - descritiva: destinada a descrever as características de uma determinada situação;
- 3 - experimental: destinada a testar hipóteses específicas, isto é, testar idéias de relações tentativas.

¹⁵⁹ AAKER, D., DAY, G., KUMAR, V., *Marketing Research*, 5th Edition, New York, John Wiley & Sons. USA, 1995, p. 174.

¹⁶⁰ BOYD, H., WESTFALL, R., *Pesquisa Mercadológica*, 6o. Ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

7.1.1.2 Estudo Exploratório

A pesquisa de campo adotada nesse estudo constitui um estudo exploratório.

AAKER, DAY e KUMAR¹⁶¹ afirmam que

“a pesquisa exploratória é indicada quando se busca uma compreensão da natureza geral de um problema, as possíveis decisões alternativas e as variáveis relevantes que devem ser consideradas. Tipicamente, existe um pequeno conhecimento prévio sobre o qual construir. Os métodos de pesquisa são altamente flexíveis, desestruturados e qualitativos, já que o pesquisador inicia sem pré-concepções peremptórias quanto ao que será encontrado. A falta de estrutura permite uma busca minuciosa de idéias interessantes e indícios sobre a situação do problema”.

MATTAR¹⁶² sugere que a pesquisa exploratória torna-se particularmente útil quando o pesquisador visa prover um maior conhecimento sobre o tema de pesquisa em perspectiva, mas o conhecimento ou compreensão do fenômeno são, antes do início do trabalho, insuficientes ou inexistentes.

Esse tipo de pesquisa parece adequado à pesquisa aqui conduzida, dado o caráter investigativo desse trabalho, assim como a escassez de trabalhos acadêmicos sobre aposentadoria no Brasil. Busca-se uma maior familiarização e aprofundamento do tema, levantando-se conceitos, sistematizando idéias na área de Planos de Preparação à Aposentadoria, e identificando as tendências de planos de Preparação.

Portanto, esse estudo alinha-se com a proposição de GIL¹⁶³ que a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar uma visão geral sobre o assunto, desenvolvendo, esclarecendo e modificando conceitos e idéias, a fim de formular o problema de forma mais precisa.

¹⁶¹ AAKER, D., DAY, G., KUMAR, V., op. cit., p. 73.

¹⁶² MATTAR, F. N., op. cit., pp. 79-93.

¹⁶³ GIL, A. C., *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Atlas, 1994.

7.1.1.3 Estudo de Casos

Para levantar os dados para a materialização do estudo exploratório, optou-se pela técnica de Estudo de Casos.

O Estudo de Casos pressupõe uma pesquisa intensiva e aprofundada de um número reduzido de situações, que possam contribuir ao avanço no entendimento de um problema, ou fenômeno.

Operacionalmente, foram selecionadas no Estado de São Paulo, empresas reconhecidas pelos seus Planos de Preparação à Aposentadoria. Optou-se por empresas com planos com dimensão em planejamento e aconselhamento, conforme visto anteriormente no capítulo 6.4.4 (Planos de Preparação à Aposentadoria), que tenham uma preocupação com o processo de adaptação, e os aspectos sócio-psicológicos envolvidos.

Segundo BOYD & WESTFALL¹⁶⁴, o Estudo de Casos é indicado quando se busca a compreensão de um problema que interrelaciona diversos fatores.

Já YIN¹⁶⁵ afirma que os Estudos de Casos são fortemente indicados, quando se objetiva responder às questões do tipo “como” e “por que” relativos a eventos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Outra força relativa desta técnica seria o ecletismo de seu uso, por meio de documentos, instrumentos, entrevistas e observações.

A utilização de Estudo de Casos é adequada ao projeto, já que o desenvolvimento e adoção de planos de Preparação à Aposentadoria por parte das empresas no Brasil é um fenômeno recente. Sendo assim, o campo de pesquisa é relativamente novo, não apresentando portanto, linhas diretrizes ao desenvolvimento desse estudo.

¹⁶⁴ BOYD, H., WESTFALL, R., op. cit.

¹⁶⁵ YIN, R., *Case Study Research – Designs and Methods*. 6th Edition, London: Sage Publications, 1990, p.166.

Busca-se entender como os planos de Preparação à Aposentadoria podem ajudar os aposentados, e como o desenvolvimento desse tipo de programa pode ser um diferencial competitivo. Assim, a proposta do Estudo de Casos, no âmbito desta dissertação, foi conhecer mais profundamente os fatores considerados relevantes, pelos gestores de planos, à satisfação na aposentadoria.

7.1.1.4 Questionários e Entrevistas Semi-Estruturadas

O levantamento da dados primários foi realizado por meio de questionários preenchidos por gestores de planos de Preparação, e consultor da área, sempre assistidos pela entrevistadora.

Paralelamente, foram realizadas entrevistas com os mesmos profissionais, buscando-se maior profundidade das análises. Entrevistas em profundidade que, de acordo com AAKER, DAY e KUMAR¹⁶⁶ são desenvolvidas diretamente com o respondente durante as quais o assunto é analisado em detalhes, foram utilizadas.

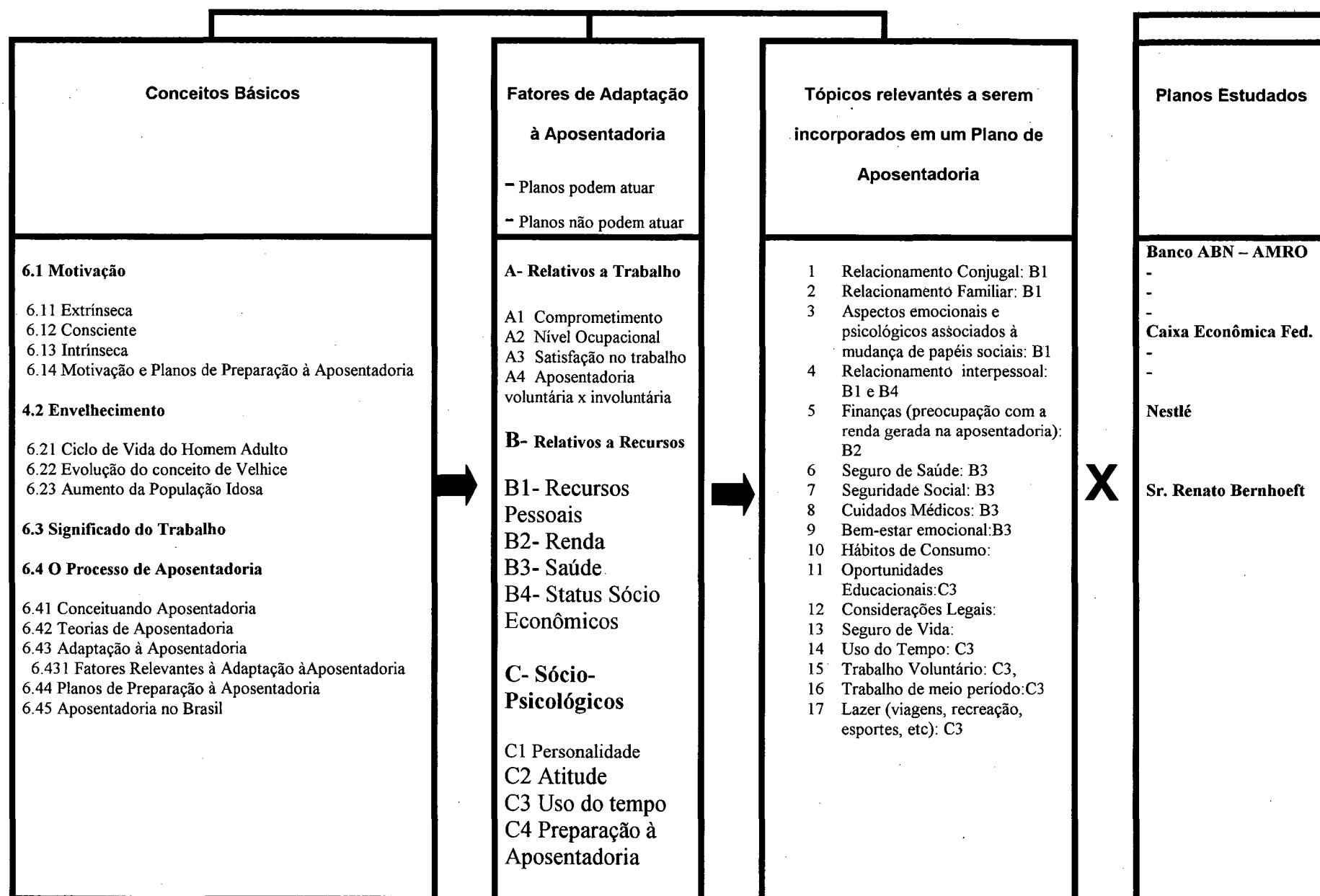
Existem dois tipos de entrevistas individuais em profundidade: as não-direcionadas e as semi-estruturadas. No presente estudo, adotou-se entrevistas semi-estruturadas, durante as quais foram abordados diversos tópicos pertinentes ao tema, mantendo sempre uma certa flexibilidade.

Assim, resumidamente, pode-se dizer que esse trabalho foi desenvolvido com um enfoque qualitativo, de pesquisa exploratória, materializada a partir de casos específicos, questionários, e entrevistas semi-estruturadas.

¹⁶⁶ AAKER, D., DAY, G., KUMAR, V., op. cit.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

ESTUDO DE CASOS



7.1.3 Universo e Amostra de Pesquisa

O Universo de Pesquisa foi composto por empresas e instituições bancárias brasileiras, que adotam planos de Preparação à Aposentadoria. A definição desse Universo, passou pelas seguintes especificações:

- a. Elementos de pesquisa: gestores de Recursos Humanos e especialista com a responsabilidade do desenvolvimento e administração de planos de Preparação à Aposentadoria;
- b. Unidade amostral: planos de Preparação à Aposentadoria, com dimensão em planejamento e aconselhamento, que se preocupam com o processo de adaptação à aposentadoria, levando em consideração além de aspectos financeiros, os sócio-psicológicos, que foram identificados na Fundamentação Teórica como relevantes à satisfação dos indivíduos, no processo de aposentadoria;
- c. Abrangência geográfica: empresas localizadas no Estado de São Paulo, exclusivamente;
- d. Período de tempo: planos de Preparação à Aposentadoria vigentes há mais de dois anos, pelo menos.

O tipo de amostragem escolhido foi o não-probabilístico.

Visto que se trata de um estudo exploratório, onde não se busca fazer generalizações, mas apenas obter uma melhor compreensão do tema em questão, a utilização desse tipo de amostragem parece adequado.

A amostra (conjunto de casos) foi composta pelas seguintes organizações: ABN -- AMRO Bank, Nestlé, e Caixa Econômica Federal. Participou, também, na condição de especialista, o Sr. Renato Bernhoeft.

WEIERS¹⁶⁷ afirma que amostras intencionais caracterizam-se pela seleção de seus membros em função de algum critério previamente determinado, relevante ao estudo. Esta técnica é indicada quando se quer incluir no estudo alguma característica específica dos membros da amostra.

Assim, as empresas estudadas formaram uma amostra intencional segundo os critérios:

- Notoriedade do plano de Preparação à Aposentadoria;
- Abrangência do plano de Preparação à Aposentadoria;
- Facilidade / disponibilidade de acesso à empresa.

¹⁶⁷ WEIERS, R. M., *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1984, p.588.

7.1.4 Fonte de Dados

a) Dados Primários

Os dados primários foram coletados pessoalmente pela entrevistadora junto a profissionais das empresas pesquisadas em São Paulo, indicados como responsáveis pela concepção e execução dos planos de Preparação à Aposentadoria.

b) Dados secundários

Os dados secundários foram obtidos por meio de livros, artigos, pesquisas, dissertações e teses nacionais e estrangeiras, além da participação no seminário "Previdência no Brasil", realizado em 98, em São Paulo, na Gazeta Mercantil.

Essas fontes foram obtidas nas seguintes entidades:

- Fundação Getúlio Vargas;
- Faculdade de Economia , Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo;
- Universidade de Campinas;
- University of North Carolina;
- Duke University.

7.1.5 Etapas do Levantamento das Informações

a. Identificação dos Contatos Profissionais

Fruto dos contatos preliminares com publicações e técnicos/ especialistas em gestão de planos de Preparação à Aposentadoria, foram identificadas a instituição bancária ABN – AMRO Bank pela notoriedade. Dada a dificuldade em encontrar organizações que tenham planos de Preparação atualmente vigentes, optou-se por contatar empresas que, em algum momento, tiveram planos respeitados e referenciados pelos gestores e especialistas. Assim, chegou-se à Nestlé, e à Caixa Econômica Federal. O consultor na área de Planos de Preparação, Sr. Prof. Renato Bernhoeft, foi também entrevistado.

Uma vez identificados os responsáveis, ou seja, gestores em cada uma das organizações, agendou-se, por meio de contato telefônico, entrevistas pessoais.

b. Realização da Entrevista

As entrevistas foram conduzidas, seguindo-se o roteiro de orientação para o levantamento de dados (detalhado no item 8.1). Nenhum dos profissionais entrevistados opôs-se à gravação da entrevista, para posterior transcrição das informações levantadas.

c. Procedimento Analítico

As informações obtidas junto aos entrevistados foram analisadas sob a dimensão qualitativa, conforme a proposta metodológica do estudo, condizente com os objetivos estabelecidos, e aplicável ao plano amostral definido.

7.2 Casos estudados

7.2.1 - Roteiro de Entrevistas

1. Retrospectiva histórica da implantação dos planos de Preparação à Aposentadoria

- Cronologia do envolvimento da empresa;
- Fatores que contribuíram para esse envolvimento;
- Motivos que levaram as empresas a adotarem Planos de Preparação à Aposentadoria;
- Objetivos iniciais da implantação.

2. Postura atual da empresa

- Concepção do plano;
- Objetivos gerais pretendidos com o desenvolvimento dos planos;
- Modificações em relação aos planos originais.

3. Objetivos de Recursos Humanos das empresas no que tange aos planos de Preparação à Aposentadoria

- Percepção do emprego de planos como ferramenta de recursos humanos;
- Existência de projetos paralelos na área de RH.

4. Descrição dos planos

- Etapas do plano;
- Operacionalização – terceirização;
- Características como duração, idade para participação, tempo antes da aposentadoria;
- Conteúdo dos planos, ou seja, tópicos abordados;
- Plano de Previdência Privada.

5. Avaliação dos planos por parte das empresas

- Formas de mensuração dos resultados;
- Acompanhamento no período pós-aposentadoria;
- Sugestões dos aposentados;
- Pontos fortes e pontos fracos do programa do ponto de vista dos gestores.

6. Contribuição desse tipo de planos de preparação percebida pela empresa

- para o funcionário;
- para a empresa.

7.2.2 – Tabela de relação entre Objetivos Específicos, Questionário e Roteiro de Entrevistas

Tabela 10: relação entre Objetivos Específicos, Questionário e Roteiro de Entrevistas

OBJETIVOS		1 Contribuição ao Aposentado e Empresa	2 Objetivos dos Planos e Inserção Estratégica em RH	3 Hierarquizar Fatores relevantes à Satisfação dos Aposentado s	4 Tópicos Importantes em um Plano	5 Importância de Customização, Antecedência, Duração e Família
Tópicos do Roteiro de Entrevistas	Tópico 1	•	•			
	Tópico 2	•	•			
	Tópico 3	•	•			
	Tópico 4	•	•	•	•	•
	Tópico 5	•	•			
	Tópico 6	•	•			
Perguntas do Questionário	Questão 1		•			
	Questão 2	•	•			
	Questão 3	•	•			
	Questão 4	•	•			•
	Questão 5		•			•
	Questão 6		•			•
	Questão 7		•			•
	Questão 8	•	•		•	
	Questão 9		•			
	Questão 10		•			
	Questão 11	•	•			•
	Questão 12		•			•
	Questão 13		•			
	Questão 14	•	•	•	•	•

Fonte: elaborada pela autora.

7.2.3 Resultado dos Questionários

A tabulação das respostas dos questionários (ver Anexo 11.1), aplicados nas instituições e especialista, pode ser sintetizada na tabela seguinte:

Tabela 11: Tabulação dos Questionários

Descrição	Empresa /Esp. Questão	ABN-AMRO	CEF	NESTLE	Bernhoeft
Tempo de Plano	1	D	B	E	n.a.
No. já participaram	2	B	E	B	n.a.
No. de participantes	3	C	n.a.	n.a.	n.a.
Tempo médio de Emp.	4	E	D	D	n.a.
Participação Família	5	A	A	B	B
Antecedência à Aposent.	6	D	a	C	A
Idade p/ Aposentadoria	7	C	n.a.	n.a.	n.a.
Descontinuação Gradual	8	B	b	B	B
Desenvolv. Interno/ Ext.	9	C	a	c	C
Objetivos de RH	10	A	a	a	A
Universalidade do plano	11	A	a	a	A
Customização	12	B	b	b	A
Função dedicada	13	B	b	b	n.a.

Descrição	Empresa /Esp. Questão	ABN-AMRO	CEF	NESTLE	Bernhoeft	Média	Desvio Padrão	Variância
Aspectos Financeiros	14.1	4,71	3,43	4,43	5,29	4,46	0,78	0,60
Previdência Privada	14.1.1	6	6	6	6	6,00	0,00	0,00
Seguridade Social	14.1.2	6	6	6	6	6,00	0,00	0,00
Poupanças & Invests.	14.1.3	5	2	4	5	4,00	1,41	2,00
Orçamento diário	14.1.4	6	1	5	6	4,50	2,38	5,67
Consumismo cuidadoso	14.1.5	1	1	3	3	2,00	1,15	1,33
Est. de valor líquido	14.1.6	6	6	4	6	5,50	1,00	1,00
Planejamento de bens	14.1.7	3	2	3	5	3,25	1,26	1,58

Descrição	Empresa	ABN-	CEF	NESTLE	Bernhoeft	Média	Desvio	Variância
-----------	---------	------	-----	--------	-----------	-------	--------	-----------

	/Esp. Questão	AMRO					Padrão	
Saúde	14.2	4,67	4,00	4,50	3,83	4,25	0,40	0,16
Bem-estar emocional	14.2.1	6	6	6	5	5,75	0,50	0,25
Saúde prev./curativa	14.2.2	4	5	4	4	4,25	0,50	0,25
Medicação	14.2.3	3	1	3	2	2,25	0,96	0,92
Cuidados de L. P.	14.2.4	3	2	3	2	2,50	0,58	0,33
Seguro saúde	14.2.5	6	5	6	5	5,50	0,58	0,33
Seguro de vida	14.2.6	6	5	5	5	5,25	0,50	0,25

Descrição	Empresa /Esp. Questão	ABN- AMRO	CEF	NESTLE	Bernhoeft	Média	Desvio Padrão	Variância
Oportunidades	14.3	3,50	2,75	4,00	4,00	3,56	0,59	0,35
Emprego pós-aposentadoria.	14.3.1	4	1	3	3	2,75	1,26	1,58
Segundas carreiras	14.3.2	4	4	5	6	4,75	0,96	0,92
Oportunidades educacs.	14.3.3	3	4	6	5	4,50	1,29	1,67
Reinserção	14.3.4	3	2	2	2	2,25	0,50	0,25

Descrição	Empresa /Esp. Questão	ABN- AMRO	CEF	NESTLE	Bernhoeft	Média	Desvio Padrão	Variância
Uso do tempo	14.4	3,75	3,75	4,00	3,25	3,69	0,31	0,10
Serviços beneméritos	14.4.1	2	4	3	2	2,75	0,96	0,92
Serviços comunitários	14.4.2	3	3	4	2	3,00	0,82	0,67
Viagens e Lazer	14.4.3	5	4	5	5	4,75	0,50	0,25

Descrição	Empresa /Esp. Questão	ABN- AMRO	CEF	NESTLE	Bernhoeft	Média	Desvio Padrão	Variância
Recursos Pessoais	14.5	6,00	5,60	6,00	5,40	5,75	0,30	0,09
Relacionamento conj.	14.5.1	6	5	6	5	5,50	0,58	0,33
Relacionamento fam.	14.5.2	6	5	6	5	5,50	0,58	0,33
Relacionamento interp.	14.5.3	6	6	6	5	5,75	0,50	0,25
Aspectos psicológicos	14.5.4	6	6	6	6	6,00	0,00	0,00
Desenvolv. Humano	14.5.5	6	6	6	6	6,00	0,00	0,00

Fonte: elaborada pela autora.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por pergunta específica.

- Questão 1 – Tempo de plano

As empresas apresentaram grande dispersão de respostas. Não se pode afirmar, no Universo amostral considerado, haver regularidade na oferta de planos. Nestlé e Caixa Econômica Federal descontinuaram seus planos. O tempo total de duração variou, de instituição à instituição, pelos mais variados motivos: redefinição estratégica de RH, mudança de comando e programas de demissão voluntária, entre outros.

- Questão 2 – No. de pessoas que já participaram do plano

Das três empresas pesquisadas, duas delas (ou 66,67%) responderam entre 11 e 50 pessoas. Isso evidencia que são planos com pouca massa crítica, ainda. Explica-se, pelo fato do plano do ABN AMRO Bank ser relativamente recente (1999), assim como o plano da Nestlé ter sido apenas um plano piloto, de um ano e meio de duração. Já a CEF, por ser uma instituição de grande porte, ter tido o plano atuante por nove anos, e ainda, permitir a participação dos colaboradores a partir de dez anos de casa (encontravam-se no programa, participantes de 35-40 anos de idade), apontou mais de 200 participantes

- Questão 3 – No. de participantes atuais

Como duas das empresas não apresentaram planos atualmente vigentes, essa questão ficou inconclusiva.

- Questão 4 – Tempo médio de empresa

As três empresas estudadas, portanto todo o Universo pesquisado, apresentaram um tempo médio de casa entre os participantes do plano de Preparação à

Aposentadoria, superior a vinte anos. Vale lembrar que o plano de preparação piloto da Nestlé foi realizado em 1990, e portanto, o perfil do funcionário, era diferente do atual. A entrevistada enfatizou que, atualmente, o tempo médio de casa gira em torno de 7 anos.

- Questão 5 – Participação da família

Duas das três empresas estudadas apontaram a participação das famílias dos colaboradores como forma de aumentar a eficácia dos planos. O especialista entrevistado, assim como a empresa Nestlé entendem que as famílias pouco podem contribuir à adaptação do indivíduo à aposentadoria, por meio de sua integração aos planos. Esse tópico será mais profundamente discutido no tópico 7.2.4.

- Questão 6 – Antecedência à Aposentadoria

As três empresas estudadas desenvolveram planos com, ao menos, dois anos de antecedência ao advento da descontinuação. O especialista afirmou que a maioria das empresas iniciam seus planos com, no máximo, três anos antes da aposentadoria.

- Questão 7 – Idade para a aposentadoria

Em princípio, 75% dos respondentes, incluindo o consultor, não associam uma idade específica, compulsória, ao advento da aposentadoria. O fator discriminante sugerido, foi a elegibilidade e, efetiva materialização do benefício do INSS.

- Questão 8 – Descontinuidade gradual

Nenhum dos planos analisados (mesmo aqueles desenvolvidos pelo especialista) prevê a possibilidade de descontinuação gradual. Pode ser fator impeditivo à adoção dessa alternativa, as amarras jurídico-legais de nossa legislação trabalhista.

- Questão 9 – Desenvolvimento interno/ externo

Duas das três empresas do Universo pesquisado, com exceção apenas da CEF talvez por não ser uma instituição privada, afirmaram que seus programas de Preparação à Aposentadoria foram desenvolvidos colaborativamente, entre consultores externos e o pessoal interno. Nenhuma resposta apontou para a concepção do plano exclusivamente externa; isso faz crer à pesquisadora que a área de Recursos Humanos está bastante envolvida com essa questão. O especialista entende que a desvinculação com a empresa, por parte do colaborador, é facilitada, quando o processo é conduzido por consultoria externa.

- Questão 10 – Objetivos de RH

Todos os gestores de plano estudados, assim como o especialista entendem que o plano de Preparação à Aposentadoria faz parte dos objetivos formais e expressos da área de RH.

- Questão 11 – Universalidade do Plano

Aqui também, incluindo a visão/ percepção do especialista, houve unanimidade. Todos os respondentes defenderam a idéia de que as empresas que adotam planos de Preparação à Aposentadoria devem fazê-lo para todo o Universo de seus colaboradores.

- Questão 12 – Customização

Todos os repondentes (as três instituições do Universo pesquisado) não possuem diferentes versões/ adaptações do plano, em função de diferenças individuais. Posição contrária é sugerida pelo especialista, que acredita, sobretudo, que as

diferenças de nível ocupacional são tão determinantes, que deveriam ser contempladas.

- Questão 13 – Função dedicada

As três empresas estudadas têm uma estrutura organizacional funcional de RH onde os responsáveis pela gestão dos planos de Preparação à Aposentadoria acumulam, também, outras funções. Via de regra, essa responsabilidade está ligada diretamente ao gerente de RH. Isso indica que o atual estágio de interesse dos planos de Preparação à Aposentadoria é ainda embrionário.

- Questão 14 –

A. Análise de Tópicos

Os tópicos que tiveram a maior percepção de importância foram (com suas respectivas médias já devidamente padronizadas):

	<i>Tópico</i>	<i>Média Padronizada</i> <i>(Escala de 0 a 10)</i>
1.	Previdência Privada	10.0
2.	Seguridade Social	10.0
3.	Aspectos Psicológicos	10.0
4.	Desenvolvimento Humano	10.0

Assim, espera-se que um plano de Preparação à Aposentadoria contemple, necessariamente, os tópicos supra mencionados.

Os tópicos que tiveram a menor percepção de importância foram (com suas respectivas médias, já devidamente padronizadas):

	<i>Tópico</i>	<i>Média Padronizada</i> <i>(Escala de 0 a 10)</i>
1.	Consumismo Cuidadoso	4.0
2.	Medicação	4.5
3.	Reinserção no Mercado	4.5
4.	Cuidados de Longo Prazo	5.0

Portanto, esses quatro tópicos acima referenciados, não devem, em princípio, fazer parte dos planos de Preparação.

Os tópicos que tiveram maior grau de concordância entre os repondentes, ou seja, menor desvio-padrão/ variância foram:

	<i>Tópico</i>	<i>Dsv. Pdr.</i>	<i>Var.</i>
1.	Previdência Privada	0.0	0.0
2.	Seguridade Social	0.0	0.0
3.	Aspectos Psicológicos	0.0	0.0
4.	Desenvolvimento Humano	0.0	0.0

Assim, independentemente da importância relativa, esses quatro tópicos acima referenciados, tiveram absoluta unanimidade de respostas. Não há, portanto, controvérsia quanto à importância desses tópicos em um plano de Preparação.

Os tópicos que tiveram maior grau de discordância entre os repondentes, ou seja, maior desvio-padrão/ variância foram:

	<i>Tópico</i>	<i>Dsv. Pdr.</i>	<i>Var.</i>
1.	Orçamento diário	2.38	5.67
2.	Oportunidades educacionais	1.29	1.67
3.	Emprego pós-aposentadoria	1.26	1.58
4.	Planejamento de bens	1.26	1.58

Isso indica que os quatro tópicos acima referenciados apresentaram grande divergência de opiniões; sendo, aparentemente, mais sensíveis à contextualização, especificidades de cada plano.

B. Análise de Fatores

Os fatores podem ser hierarquizados (do mais importante ao menos importante) conforme suas médias já devidamente padronizadas:

	<i>Fator</i>	<i>Média Padronizada</i> (Escala de 0 a 10)
1.	Recursos Pessoais	9.50
2.	Aspectos Financeiros	6.92
3.	Saúde	6.50
4.	Uso do Tempo	5.38
5.	Oportunidades	5.12

Se se considerasse a Previdência Privada isoladamente, como Fator, esse seria, sem dúvida, o mais importante, segundo a percepção dos gestores e do especialista. Chegou-se a mencionar, quando das entrevistas, que na ausência de um plano formal de Previdência Privada, o programa esvazia-se. Essa afirmação é reforçada pela pontuação máxima (e, com desvio-padrão e variância nula) do tópico Previdência Privada, abordado no item A. Como aqui houve um agrupamento de variáveis relativas a finanças, e não exclusivamente renda, introduziu-se um viés conceitual, que limita a abrangência dos resultados obtidos. Dessa forma, a hierarquização fica comprometida. Seja como for, Recursos Pessoais e Aspectos Financeiros, não necessariamente nessa ordem, parecem ser, de fato, os Fatores mais relevantes ao desenvolvimento de um plano de Preparação à Aposentadoria.

Os fatores podem ser hierarquizados (do maior nível de concordância ao maior nível de discordância entre os respondentes), com base no desvio-padrão/ variância:

	<i>Fator</i>	<i>Dsv. Pdr.</i>	<i>Var.</i>
1.	Recursos Pessoais	.30	.09
2.	Uso do Tempo	.31	.10
3.	Saúde	.40	.16
4.	Oportunidades	.59	.35
5.	Aspectos Financeiros	.78	.60

O fato de Aspectos Financeiros ter aparecido com o maior desvio-padrão/ variância reforça a crítica acima apresentada, de que não está um fator bem balanceado, equilibrado. O correto, aparentemente, seria desmembrá-lo em dois ou mais fatores, onde, provavelmente, Previdência Privada que, como tópico apresentou desvio-padrão e variância zero, deveria aparecer isoladamente.

7.2.4 Resultado das Entrevistas

- **ABN AMRO Bank**

Entrevistado: Bernardo de Assis Viana Mansur

Cargo: Analista de Recursos Humanos

e-mail: bernardo.mansur@br.abnamro.com

Data da entrevista:

1. Retrospectiva histórica da implantação dos planos de Preparação à Aposentadoria

A empresa iniciou o plano de Preparação à Aposentadoria em 1999, após a fusão do Banco Real e ABN AMRO Bank. O banco ABN AMRO já tinha um envolvimento muito forte na questão social. Segundo o entrevistado, com a fusão do banco Real e ABN AMRO, final de 1998, ocorreu uma revisão dos processos de Recursos Humanos. O ABN AMRO já tinha antes da incorporação, um Plano de Previdência Privada, e uma predisposição a sugerir a aposentadoria com 60 anos.

O banco estava buscando uma renovação do quadro de funcionários, e ao perceber que havia 120 pessoas acima de 60 anos em 1999, decidiu estruturar um plano de Preparação à Aposentadoria, visando tornar esse processo de desligamento mais brando.

2. Postura atual da empresa

Apesar da gestora do plano não ser mais funcionária do banco, o plano continua existindo, tendo sido feitas, porém, algumas modificações:

- quando originalmente concebido, em 1999, a idade média dos participantes do plano era de 65 anos. Já em 2000, recuou a 60 anos. Em 2001, o banco passou

a preparar os funcionários 2 anos antes da aposentadoria, isto é, aos 58 anos as pessoas já começam a participar dos Programas de Preparação à Aposentadoria;

- passou a convidar os familiares a participarem de etapas do programa.

O “Programa Vida Nova na Aposentadoria” tem como objetivos:

- Preparar o funcionário para a transição pós-emprego;
- Elaborar as perdas psicológicas, físicas e profissionais decorrentes desta transição;
- Desfazer os preconceitos presentes nos temas aposentadoria e envelhecimento;
- Estruturar recursos pessoais para conseguir lidar com as cobranças familiares e sociais;
- Sensibilizar o funcionário para seus talentos, desejos, competências e interesses, facilitando a construção de um projeto pós-aposentadoria;
- Identificar características comportamentais que estejam prejudicando o funcionário, e fazer um encaminhamento clínico especializado.

3. Objetivos de Recursos Humanos das empresas no que tange aos planos de Preparação à Aposentadoria

- Não se tem a intenção do emprego de planos de preparação como recurso de Recursos Humanos, como fator de retenção de mão-de-obra, aumento da satisfação dos que ficam na empresa, ou diferencial competitivo. O entrevistado observou apenas que houve uma melhora do ambiente na área onde trabalha o participante do programa, mas não de clima organizacional.
- Há uma predisposição da empresa em atuar na área social, sendo que o banco tem um serviço de responsabilidade social que cuida de vários projetos. Existem

projetos paralelos a esse, como por exemplo, projeto qualidade de vida, sala do idoso, prêmio da terceira idade, que visam ajudar o aposentado, ou essa faixa etária.

4. Descrição dos planos

O plano de Preparação à Aposentadoria do Banco ABN AMRO Bank é mais conhecido internamente como "*Programa Vida Nova na Aposentadoria*". O nome já sugere uma visão otimista da aposentadoria; ativa, onde se vislumbra um recomeço, e não um fim.

Os participantes do plano são profissionais com 58 ou mais anos de idade; ou seja, até 2 anos antes da idade sugerida de aposentadoria pelo Plano de Aposentadoria Privada (Holanprev).

Tabela 12: Evolução do Programa Vida Nova na Aposentadoria

	1999	2000	2001 / 2002
Participantes do plano	30 (25%)	15 (78%)	39 (76%)
Idade Média dos Funcionários	65	60	58
Tempo médio de empresa	44	32	34

Fonte: elaborado pela autora.

No que diz respeito à participação dos familiares, a empresa percebeu que ela era fundamental visto que muitos aposentados se queixavam da falta de apoio da esposa e filhos, que não percebiam a dimensão do problema. A empresa, depois desse *feedback* dos participantes, passou a incluir familiares no programa, o que teve uma aceitação muito boa, melhorando o ambiente ao longo do processo.

O "Programa Vida Nova na Aposentadoria" abrange todos os funcionários da empresa independente de sexo e nível ocupacional. O banco não percebe como necessária a individualização dos planos, ou por nível hierárquico, ou por outro fator

qualquer. Na realidade, houve uma formação de turmas, por questão de ordem geográfica.

O programa é desenvolvido em 4 fases, a saber:

Fase 1: Abertura do Programa

- Detalhamento e Comprometimento com o Programa;
- Encaminhamento das questões práticas e operacionais ligadas à aposentadoria;
- Preparação para análise dos recursos financeiros na fase pós-aposentadoria.

Fase 2: Palestras

Essa fase compõe-se de 4 palestras, com duração de duas horas cada, visando a sensibilização e a abertura ao processo de mudança. Essa fase do programa conta com a participação de familiares, normalmente esposa e filhos. As palestras são realizadas em três cidades: São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Os participantes de outras cidades deslocam-se à localidade mais próxima.

Os temas abordados são:

- Personalidade, crise e transformação;
- Seu cardápio: o mapa da mina;
- Revitalização Biológica;
- Mercado de Trabalho & Oportunidades: Os novos rumos do futuro.

Fase 3: *Workshop*

- Trabalho em grupo com atividade prévia de identificação do perfil profissional e pessoal na perspectiva temporal;
- Sensibilização dos funcionários para seus talentos, motivações, habilidades, desejos, e características pessoais, desenvolvendo a auto-percepção.

Fase 4: Atendimento Individual

Até 10 entrevistas individuais com psicóloga, que podem ser agendadas à conveniência do participante. Pode-se escolher fazê-las antes da aposentadoria, ou depois. Se preferir, ainda, algumas antes, outras depois. As sessões são voltadas à:

- Tomada de decisão quanto ao projeto pós-aposentadoria;
- Definição de tarefas visando a viabilização do projeto pós-emprego;
- Outras necessidades identificadas.

A concepção desse plano foi mista; isto é, teve a participação conjunta de consultores externos e do pessoal interno.

O plano tem duração (antecedência à descontinuação) de dois anos.

A empresa disponibiliza um plano de Previdência Privada (Holamprev). A parcela de contribuição da empresa é decrescente, a fim de estimular o desligamento dos funcionários, após os 60 anos (idade sugerida/ alvo de desligamento).

5. Avaliação dos planos por parte das empresas

- Ao término das palestras, é passado um questionário onde se busca avaliar a eficácia do plano, abrindo espaço a críticas e sugestões;
- Até um ano da efetiva aposentadoria, é realizado um acompanhamento por parte das consultoras externas, buscando o monitoramento da efetivação dos projetos pós-carreira, e de vida;

6. Contribuição desse tipo de plano de Preparação percebida pelo funcionário e empresa

As contribuições para o funcionário foram:

- facilitar a construção de novos papéis;
- apoio nessa fase de transição. Visto que a maioria dos funcionários fica fragilizada antes da aposentadoria, a empresa acredita que a participação familiar no plano de Preparação é uma grande contribuição.

para a empresa:

- queda dos processos judiciais;
- maior tranquilidade quando do desligamento do aposentado;
- retorno social;
- melhora do clima da área;
- facilita o processo de transferência de informações e responsabilidades para os que ficam.

- Caixa Econômica Federal

Entrevistado: Maria Aparecida Baricca

Cargo: Assistente Social

e-mail:

Data da entrevista:

Entrevistada: Marcia Leiner

Cargo: Psicóloga

e-mail:

Data da entrevista:

1. Retrospectiva histórica da implantação dos planos de Preparação à Aposentadoria

O Programa de Preparação à Aposentadoria da Caixa Econômica Federal (CEF), denominado PPA, foi implementado em 1986 e foi extinto em 1995. As áreas de treinamento e saúde, que respondem a Recursos Humanos, eram responsáveis pelo planejamento e operacionalização do PPA.

A idéia de implementar-se um programa de aposentadoria surgiu quando da percepção de que antigos funcionários da CEF tinham dificuldade em desvincular-se da entidade. Mesmo após a aposentadoria, muitos retornavam ao banco para conversar, e preencher seu tempo livre. Portanto, o programa surgiu da necessidade dos aposentados, que se queixavam do novo papel social.

Visto que os funcionários são concursados, não podem continuar trabalhando após a aposentadoria, isto é, depois de receberem o INSS. A Assistente Social Aparecida afirmou que a dificuldade de desvincular-se do banco era tão grande, que alguns funcionários optavam por não receber o benefício do INSS para poder continuar trabalhando.

Objetivos gerais pretendidos com o desenvolvimento do plano:

- possibilitar o desvinculação do aposentado à CEF;

- facilitar a transição para a aposentadoria, mostrando aos futuros aposentados que a vida pós-carreira pode ser produtiva, saudável e agradável;
- ajudar os aposentados a construir um projeto de vida no pós-carreira;
- resgatar as motivações e estilos de vida dos participantes, para que eles se conhecessem melhor.

2. Postura atual da empresa

Hoje, o banco não adota mais o programa de Preparação à Aposentadoria. Em 1995, inúmeras mudanças estruturais dentro do instituição, assim como o surgimento do programa de demissão voluntária (PADV), levaram à sua extinção.

3. Objetivos de Recursos Humanos das empresas no que tange aos planos de Preparação à Aposentadoria

O Programa de Preparação à Aposentadoria fazia parte dos objetivos formais da área de Recursos Humanos de São Paulo, porém, não existia uma diretriz geral da matriz, que adotasse um único programa para todas as regiões. A regionalização dos PPAs, portanto, provocava uma heterogeneidade de programas, enfraquecendo, então, a concepção inicial.

Segundo as entrevistadas, os PPA's podiam ser vistos como uma ferramenta de Recursos Humanos, pois proporcionavam melhoria do clima na área, assim como maior comprometimento com o trabalho, mesmo que isso não tivesse sido predeterminado. Existiam, também muitos projetos sociais paralelos a esse, principalmente na área de saúde.

4. Descrição dos planos

A CEF não tem aposentadoria compulsória. Os funcionários podem decidir quando vão aposentar-se desde que não estejam recebendo os benefícios do INSS.

O PPA da empresa foi desenvolvido internamente, sem ajuda de consultoria externa. Para ser elegível ao PPA, bastava ter 10 ou mais anos de CEF. Não havia idade mínima para participação do Programa, visto que o intuito não era antecipar a aposentadoria das pessoas, mas apenas prepará-las para o período pós-carreira. A CEF preparava o futuro aposentado com bastante antecedência. Na realidade, o PPA possibilitava uma reflexão sobre a vida do funcionário e seu futuro.

O PPA durava por volta de 2 meses. Eram realizadas 2 turmas por ano no Estado de São Paulo, com 20 a 25 participantes cada turma.

A CEF optou por não individualizar os planos, ou dividir os participantes em grupos, por critério de sexo, nível ocupacional, ou qualquer outro.

A Participação dos familiares era permitida em todas as etapas do plano.

O PPA tinha várias etapas:

- Divulgação do PPA, por meio de folhetos disponibilizados em cada unidade;
- Reunião para discutir aspectos legais e operacionais (INSS, Previdência);
- Dinâmicas, onde eram discutidas várias questões de interesse dos aposentados.

Os PPAs ocorriam durante uma semana, 6 horas por dia, no qual os funcionários eram dispensados de suas atividades regulares. Nessas dinâmicas eram abordados, em linhas gerais, os seguintes temas:

- Trabalho;
- Projeto de vida;
- Saúde;
- Criatividade;
- Sexualidade;
- Relacionamento;
- Lazer;

- Socialização.

Após as dinâmicas, distribuíam-se tarefas aos participantes do PPA, como por exemplo, pensar em um projeto para o período pós-carreira, e a viabilidade dele. De 45 a 60 dias depois, era realizado outro encontro de 3 dias (6 horas por dia), onde se discutia sobre o resultado das pesquisas e tarefas.

A CEF tem seu próprio Plano de Previdência Privada: FUNCEF. A instituição contribui com um percentual fixo do salário. Entretanto, a partir do atingimento do direito ao benefício do INSS, há uma redução gradativa desse percentual.

5. Avaliação dos planos por parte das empresas

A avaliação do PPA era feita logo após o programa, pelo próprio participante, que tinha a oportunidade de externar sua opinião. Não havia, porém, um instrumento de medição formal, que avaliasse a eficácia do Programa.

Não havia tão pouco, acompanhamento dos aposentados participantes do PPA, a fim de saber se seus projetos de vida estavam dando certo. Havia um claro desejo, por parte da CEF, de possibilitar a desvinculação do aposentado.

As entrevistadas comentaram que, de maneira geral, os participantes do PPA, mostravam-se satisfeitos e avaliavam positivamente o programa.

As entrevistadas identificaram as seguintes características do Programa:

Pontos fortes:

- coletividade dos PPAs, e a possibilidade de socialização. As entrevistadas afirmaram que houve muita troca de vivência e experiência, sendo que os participantes ajudavam-se uns aos outros;
- conseguia resgatar as coisas boas da vida (cultura, arte, toque).

Pontos fracos:

- Periodicidade. Esperava-se muito tempo entre a fase de imersão (uma semana), e a dinâmica seguinte;
- Duração/extensão do programa deveria ser maior.

6. Contribuição desse tipo de plano de preparação percebida pelo gestor

Para o funcionário, o plano contribuía bastante, pois trazia perspectiva de futuro, assim como realismo às expectativas, principalmente as de projeto de vida e atividades. O PPA atingiu seu objetivo principal que era o de ajudar o aposentado a desvincular-se do banco, a ter um projeto de vida fora dele.

Para a empresa, houve melhoria de clima organizacional, e aumento do comprometimento dos trabalhadores, que pararam para repensar suas atividades.

- NESTLE

Entrevistado: Marlene Capél

Cargo atual: Analista de RH

Cargo na época do programa: Assistente Social

e-mail: marlene.capel@.nestle.com

Data da entrevista: 4 de março 2002

8.1 - Roteiro de entrevistas

1. Retrospectiva histórica da implantação dos planos de Preparação à Aposentadoria

A Nestlé envolveu-se com a questão do Plano de Preparação à Aposentadoria na década de 90, quando identificou-se uma necessidade de estar estabelecendo uma relação mais madura com o profissional.

O Serviço Médico constatou que muitos recém-aposentados, perfeitamente saudáveis quando trabalhando, apresentavam problemas de doença graves após a saída da Nestlé; alguns até mesmo morreram pouco tempo depois. Paralelamente, o Serviço Social percebeu que o aposentado se fechava de tal maneira para o mundo lá fora, que começava um processo de auto-destruição.

Marlene Capél identificou uma grande resistência dos indivíduos próximos ao momento da aposentadoria, em aceitar a separação/ afastamento da empresa. As pessoas acabavam tendo uma relação de dependência para com a empresa, e se “fechavam” para a questão da aposentadoria. Era preciso, nas palavras de Marlene Capel, “quebrar com o paternalismo” existente, dando ao aposentado a oportunidade de tomar as rédeas de sua vida, quando da aposentadoria.

Ambos os Serviços chegaram à conclusão de que seria necessário estar desenvolvendo planos de Preparação que buscassem ajudar o aposentado a ter uma perspectiva de vida após a aposentadoria.

Assim, foi realizado um plano piloto para ajudar a levantar as necessidades dos aposentados, identificando suas expectativas.

A empresa já possuía um plano de Previdência Privada desde 1985, e segundo a entrevistada, na ausência de um plano de Previdência complementar, o plano de Preparação à Aposentadoria perderia o sentido, visto que a parte financeira é um dos fatores importantes a serem considerados na preparação.

2. Postura atual da empresa

Atualmente, a empresa não tem plano de Preparação à Aposentadoria, porém manteve seu Plano de Previdência Privada.

O plano de Preparação foi concebido pela gestão anterior, sendo que o gerente de Recursos Humanos envolvido no processo estava aposentando-se à época e, portanto, participou ativa e passivamente do plano.

Apesar do plano de Preparação à Aposentadoria ter sido muito bem recebido e aceito dentro da empresa, não houve uma continuidade do trabalho, visto que a idéia inicial era de fazer-se um plano piloto, para, então discutir-se sua viabilidade. A mudança de gestão de Recursos Humanos foi um elemento importante nesse processo de decisão, sendo que outras diretrizes foram adotadas.

Assim, os objetivos gerais pretendidos com o desenvolvimento do plano eram:

- ajudar o futuro aposentado a situar-se na aposentadoria, criando uma perspectiva de futuro;

- ajudar o futuro aposentado a reorientar a sua própria vida, mostrando-lhe que existem outras atividades que podem ser desenvolvidas após a aposentadoria formal;
- facilitar esse processo de transição.

3. Objetivos de Recursos Humanos das empresas no que tange aos planos de aposentadoria

A Nestlé é muito conhecida no mercado por sua responsabilidade social. No momento, a empresa está com vários projetos sociais, sendo o Projeto Nutrir e o de Qualidade de Vida, os mais prestigiados.

Pelo conversado na entrevista, ficou claro que o Plano Piloto de Aposentadoria foi desenvolvido em respeito e reconhecimento ao trabalhador. Esse objetivo final faz parte de uma visão mais ampla da empresa, de respeito ao funcionário e preocupação com o seu bem-estar. Portanto, o plano de Preparação à Aposentadoria faz parte de um objetivo maior, tanto humanitário, como de responsabilidade social.

A empresa não percebe o emprego de planos como ferramenta de Recursos Humanos no sentido de aumentar a produtividade e satisfação dos funcionários, ou como fator de retenção de mão-de-obra. Como resultado do plano, houve uma melhoria do clima organizacional, sendo que as pessoas que dele participaram teceram comentários elogiosos aos demais colegas, que mais tarde questionaram a extinção do plano.

4. Descrição dos planos

O plano foi concebido pela área de Recursos Humanos, em conjunto com consultores externos. Ele foi concebido para aplicação 3 anos antes da

aposentadoria formal, tendo a duração de 18 meses, e não impondo idade para participação. Seu caráter era essencialmente facultativo.

A empresa realizou o plano de Preparação 3 anos antes da aposentadoria formal pelo INSS. Porém, a entrevistada falou que o ideal seria que os planos começassem bem antes, já na fase de integração.

A entrevistada relatou que a empresa optou por não adotar planos individuais. Segunda ela, o grupo misto proporcionava troca de experiências de vida muito interessantes, em que funcionários com nível hierárquico menor, que já participavam de atividades diversas antes da aposentadoria, apresentavam maior facilidade em encarar a mudança, muito ajudava as pessoas de planejamento.

A despeito da rica troca de experiências, houve alguns conflitos de interesse e valores, que levaram a empresa perceber a necessidade, na medida do possível, de formar pequenos grupos, mais homogêneos

A Nestlé optou por não envolver a família dos aposentados, nos planos de Preparação, visto acreditar que os funcionários têm que assumir as próprias responsabilidades. Isto vai de encontro ao objetivo principal do plano, que é quebrar com o paternalismo da empresa, deixando o aposentado decidir o que ele espera dos anos a serem vividos.

O plano desenvolveu-se em várias etapas:

1. Comunicado interno: foi feito um comunicado interno na empresa e realizadas reuniões de sensibilização para pequenos grupos, com ajuda da consultoria externa, cujo objetivo era conscientizar os futuros aposentados da importância da participação no programa;

2. Inscrição das pessoas: a inscrição deu-se por meio do preenchimento de um questionário, que determinava o perfil da pessoa e suas expectativas;
3. Entrevista individual: a entrevista era realizada com os inscritos, buscando explicar com mais detalhes o processo pelo qual eles iriam passar
4. Palestras informativas sobre diversos temas ligados à aposentadoria, onde eram discutidas várias questões, permitindo o esclarecimento de dúvidas. A primeira palestra abordou o tema “linha da vida”, onde foi discutido o posicionamento do aposentado no ciclo de vida, e o que ele pretendia fazer com os prováveis 15 a 20 anos restantes.
5. Ao longo das palestras, formaram-se naturalmente subgrupos de pessoas com nível ocupacional e interesses similares. Nessa etapa, os aposentados sugeriram informações adicionais sobre alguns assuntos, e inclusão de alguns tópicos não abordados no programa original. A partir da formação desses subgrupos, foi identificada a necessidade de realizarem-se palestras específicas;

O plano mostrou-se bastante abrangente, abordando questões como: finanças, saúde, uso do tempo, projeto de vida, oportunidades (tanto educacionais, como profissionais), e aspectos sócio-psicológicos.

Vale ressaltar, contudo, que segundo a entrevistada, “os planos devem dar o mesmo peso, e a mesma amplitude de abordagem a todos os aspectos”. Assim, caberia aos gestores apenas a apresentação exaustiva de tópicos a serem inseridos em um plano; a decisão de inclusão, assim como, da relevância de cada tópico, caberia ao grupo de participantes do plano.

5. Avaliação dos planos por parte das empresas

No final do programa, foi feita uma avaliação onde se buscou saber se:

- os participantes estavam satisfeitos com ele;
- se as suas expectativas haviam sido atendidas;
- se eles haviam conseguido traçar um projeto de vida e concretizá-lo.

Não foi feito um acompanhamento após a aposentadoria, visto que se tratava de um projeto piloto, que acabou por ser descontinuado.

Os pontos fortes do plano de Preparação considerados pela entrevistada foram:

- a troca de vivências entre os participantes;
- a efetiva ajuda ao aposentado, na construção de um projeto pós-carreira.

Os pontos fracos:

- Necessidade de individualizar mais os planos;
- Não ter havido um acompanhamento após a Aposentadoria

6. Contribuição desse tipo de planos de preparação percebida pela empresa

Sob a dimensão do funcionário, esse plano ajudou-o a instrumentalizar-se no sentido de melhor enfrentar a transição, por meio de uma melhor visão de futuro, fazendo-o refletir sobre o que poderia ser realizado dali para frente.

Na dimensão da empresa, o plano possibilitou um desligamento suave, sem prejudicar o clima organizacional. Os participantes do programa passaram a transferir conhecimento e informações àqueles que ficaram na empresa, facilitando dessa maneira o processo de sucessão profissional.

- Bernhoeft Consultoria

Entrevistado: Renato Bernhoeft

Cargo: Presidente da Consultoria

e-mail: renato@bernhoeft.com

Data da entrevista: 6 de março 2002

Entrevistado: Rogério

Cargo: Coordenador de Educação

email: rogeriofae@bernhoeft.com

1. Retrospectiva histórica da implantação dos planos de Preparação à Aposentadoria

O Presidente da consultoria Bernhoeft entrevistado, é tido como um especialista na área de programas de Preparação à Aposentadoria, assim como administração do tempo, qualidade de vida, e processos de sucessão familiar. O consultor utiliza-se do conceito de Programa de Preparação à Aposentadoria.

Segundo o entrevistado, as empresas começaram a se preocupar em preparar seus funcionários para a aposentadoria na década de oitenta.

O consultor confirmou que as empresas envolveram-se com esse tipo de Programa de Preparação quando elas perceberam que seria necessário estar renovando seu quadro de colaboradores, e que os aposentados estavam enfrentando dificuldades em desvincular-se das empresas.

2. Postura atual da empresa

Os objetivos de um Programa de Preparação à Aposentadoria são, na visão de Bernhoeft, os seguintes:

- Preparar pessoas para que elas construam um projeto de vida no pós-carreira;
- Facilitar o processo de sucessão executiva (profissional);
- Transformar a aposentadoria numa fase produtiva e feliz da vida;

- Administrar o processo de transição na empresa.

3. Objetivos de Recursos Humanos das empresas no que tange aos planos de Preparação à Aposentadoria

A experiência de Bernhoeft mostra que os Programas de Preparação à Aposentadoria não têm sido adotados como ferramenta de Recursos Humanos, no sentido de aumentar o comprometimento e satisfação dos funcionários, ou melhorar o clima organizacional.

4 Descrição dos planos

Bernhoeft acredita que o plano de Preparação à Aposentadoria deve ser realizado 5 anos antes da data da efetiva aposentadoria, embora as empresas com as quais trabalhou, optaram por adotá-los de 2 a 3 anos antes. O tempo médio de um plano de preparação é de 1 ano, com atividades mensais.

Segundo BERNHOEFT¹⁶⁸, as etapas do plano são as seguintes:

1. Mapeamento da população alvo;
2. Sensibilização dos futuros aposentados;
3. Grupos de trocas de experiências;
4. Monitoração de oportunidades;
5. Preparação das chefias;
6. Acompanhamento pós-carreira.

Bernhoeft acredita que os programas de preparação devem orientar sobre aspectos relacionados à:

- Finanças pessoais;
- Saúde/biológico;

¹⁶⁸ BERNHOEFT, R., Trabalhar e desfrutar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional. São Paulo, Livraria Nobel, 1991, pp.95-98.

- Vida afetiva/emocional/familiar;
- Oportunidades profissionais;
- Aspectos sociais.

Sugere, ainda, que os programas devem ser preferencialmente conduzidos por consultores externos, pois não têm envolvimento afetivo com os participantes.

Rogério Fae, coordenador de Educação dos Programas de Preparação, afirmou que nas empresas onde atualmente se está implementando programas de preparação, os tópicos abordados com mais frequência são os seguintes:

- renda;
- saúde;
- família;
- uso do tempo;
- aspectos sociológicos.;
- lazer

Afirmou que quando são formados grupos que diferem em função do nível ocupacional, ou seja, grupo de planejamento e grupo operacional, são observadas diferenças nas ponderações dos tópicos.

Os de nível gerencial (grupo de planejamento) tendem a dar uma ponderação muito próxima aos tópicos levantados acima. Muitas vezes, acabam pedindo a inclusão de tópicos como administração do patrimônio e negócio próprio. Já, os de nível operacional, tendem a priorizar mais os fatores renda e saúde.

No que diz respeito ao Plano de Previdência Complementar (PPC), Bernhoeft defende que a implementação de um Programa de Preparação à Aposentadoria só pode ocorrer se a empresa possuir um PPC, visto que o aspecto financeiro é um aspecto fundamental na adaptação.

5. Avaliação dos planos por parte das empresas

Bernhoeft acredita que seja importante haver um acompanhamento no período pós-aposentadoria, porém afirma que esse acompanhamento torna-se praticamente inviável para as empresas atualmente. As mesmas não se propõem a acompanhar os aposentados após a aposentadoria, até pelo fato da necessidade de desvinculação/desligamento.

6. Contribuição desse tipo de planos de preparação percebida pela empresa

Bernhoeft cita as seguintes contribuições do programa:

- para os participantes:
 - Possibilita o desenvolvimento de um projeto de vida pós-carreira;
 - Facilita a transição da Identidade ocupacional para a Identidade pessoal;
 - Estimula o desenvolvimento de outros papéis além do profissional;
 - Aumenta a auto-estima.

- para a empresa:
 - facilita a gestão e transferência do conhecimento na organização;
 - proporciona o desenvolvimento de novos talentos;
 - gera impacto positivo na moral dos colaboradores;
 - cumpre o papel social;
 - fortalece a imagem positiva da marca/produto/serviço (“top of mind” positivo)

8. CONCLUSÕES

8.1. Análise e interpretação dos resultados obtidos nos questionários e entrevistas, frente aos objetivos específicos propostos

Objetivo 1: Descrever nos casos estudados a percepção dos gestores quanto à contribuição dos Planos de Preparação para o aposentado, e para a empresa

Conforme a tabela de amarração apresentada anteriormente, no item 7.2.2, tem-se a seguinte distribuição de elementos contributivos ao atingimento desse objetivo:

- a. Tópicos: 1, 2, 3, 4, 5, e 6;
- b. Questões: 2, 3, 4, 8, e 11.

Em todos os casos analisados, os entrevistados abordaram a questão da dificuldade do aposentado em desvincular-se da empresa e adotar novos papéis.

Assim, os planos de preparação estudados têm como principais contribuições:

- ajudar o colaborador a desligar-se da empresa, e de sua identidade ocupacional;
- possibilitar a construção de um novo projeto de vida;
- facilitar o processo de transição.

No que diz respeito às empresas, houve unanimidade dos gestores dos planos em relação a duas principais contribuições:

1. facilitar a transferência do conhecimento para os que ficam na organização. Em todas as entrevistas, foi colocada a questão da resistência do trabalhador em aposentar-se, e até mesmo falar sobre o assunto. Esse bloqueio em relação à aposentadoria, faz com que o funcionário retenha informação, e não transfira conhecimento para os novos ingressantes. Ele precisa sentir-se indispensável. Portanto, ao preparar o aposentado para um novo projeto de vida, a empresa torna a passagem para a aposentadoria, algo desejável e prazeroso;

2. melhorar clima organizacional, ou pelo menos dentro da área, onde o aposentado trabalhava. Segundo os entrevistados, os participantes do Programa de Preparação à Aposentadoria acabam tendo uma perspectiva de futuro, passando a trabalhar melhor, e transmitindo essa experiência positiva a seus colegas.

Interessante observar que o ABN AMRO Bank foi a única instituição a levantar a questão dos processos judiciais. Segundo o entrevistado, o número de processos caiu consideravelmente, depois da implementação do plano. Como o sindicato bancário é muito forte, essa questão passa a ser bastante relevante.

Objetivo 2: Definir os objetivos dos Planos de Preparação à Aposentadoria, e sua inserção nos objetivos estratégicos da área de Recursos Humanos

Os três profissionais entrevistados foram unânimes em afirmar que entre os propósitos dos planos, devia-se preparar o participante à transição à aposentadoria, e ajudar na construção de um projeto pós-aposentadoria (denominado, também, de pós-carreira, visando tirar a conotação negativa da palavra aposentadoria). Parece haver indícios de que os planos de preparação se propõem a lidar com aspectos bio-psico-sociais, além dos financeiros. A interpretação da tabela preenchida pelos entrevistados (pergunta 14 do questionário) parece apontar nessa direção. Isso será melhor avaliado nos objetivos 3 e 4.

O consultor entrevistado fala da importância de se elaborar um projeto pós-aposentadoria. Acrescenta, também, que a sucessão executiva e transição dentro da empresa são questões fundamentais.

Nos casos estudados, a área de Recursos Humanos tem mostrado-se muito atuante ao longo do Programa de Preparação, participando das várias etapas do processo, e acompanhando de perto a evolução dos projetos pós-carreira.

Notou-se que os planos de Preparação à Aposentadoria são vistos como recursos estratégicos de Recursos Humanos, a partir do momento que permitem uma melhor administração do processo de transição dentro da empresa, desligamento, e conseqüente renovação do quadro de funcionários. Porém, diferentemente do que se imaginava quando da concepção dessa dissertação, há indícios de que esses planos de Preparação não são considerados, pelos gestores, recursos suficientemente fortes no sentido de atuarem, como diferencial competitivo, na retenção de mão-de-obra dos ingressantes, ou no aumento de satisfação dos que ficam na empresa.

Nos casos estudados, visto tratarem-se de instituições com funcionários com tempo médio de casa acima de 20 anos, o trabalho parece ter um significado importante. Nesse tipo de situação, dizem os teóricos que os aposentados, ao se desligarem da empresa, não somente perdem a identidade ocupacional como também sua própria identidade e auto-estima, pois a empresa tem um significado muito próximo à própria vida. Já o trabalhador que passou por vários empregos, não sente a aposentadoria da mesma forma, com a mesma intensidade.

Objetivo 3: Hierarquizar os fatores relevantes à satisfação do aposentado, nos casos estudados, segundo a percepção dos gestores

Conforme a tabela de amarração apresentada anteriormente, no item 7.2.2, tem-se a seguinte distribuição de elementos contributivos ao atingimento desse objetivo:

- a. Tópicos: 4;
- b. Questões: 14.

Recursos Pessoais, Aspectos Financeiros, e Saúde foram identificados como os fatores mais relevantes à satisfação do aposentado, segundo a percepção dos gestores de planos, e consultor especialista entrevistados. Esses resultados não são de causar estranheza, pois:

- Previdência Social: há, sabidamente, um sério problema previdenciário (os beneficiários do INSS, sobretudo os da iniciativa privada, conforme abordado no capítulo 6.4.5, têm rendimentos muito inferiores àqueles anteriores à aposentadoria) no Brasil;
- Recursos Pessoais: muitas contribuições teóricas foram levantadas, quando da Fundamentação, que reforçam aspectos psico-sociais como determinantes à satisfação dos indivíduos, ao longo do processo de aposentadoria. O aposentado enfrenta um vazio muito grande na fase do desligamento (conforme proposto no item 6.2.1): (a) Síndrome do ninho Vazio, onde os filhos já deixaram o lar, e a sensação de vazio/isolamento é potencializada; (b) Relacionamento conjugal fragilizado, (c) o aposentado sente-se estranho dentro de sua própria casa; (d) Há a perda de identidade ocupacional
- Saúde: os indivíduos preocupam-se em garantir uma vida melhor nos prováveis 15 ou mais anos de vida após a aposentadoria.

Importante salientar que, mesmo que os fatores Uso do Tempo e Oportunidades não tenham sido considerados entre os primeiros, são, também, importantes para os gestores (média ponderada acima de 5). Os entrevistados afirmaram que muitos aposentados ficam preocupados com o preenchimento de seus dias, com alguma atividade, seja de lazer, educacional, profissional, seja em serviços beneméritos e voluntários.

<p>Objetivo 4: Identificar tópicos a serem contemplados em um plano de Preparação à Aposentadoria</p>
--

Conforme a tabela de amarração apresentada anteriormente, no item 7.2.2, tem-se a seguinte distribuição de elementos contributivos ao atingimento desse objetivo:

- a. Tópicos: 4;
- b. Questões: 14.

Os dados encontrados na pesquisa de campo: entrevistas e questionários, surpreenderam. Houve grande aderência entre os tópicos sugeridos na teoria, como efetivamente necessários ao bom desenvolvimento de um plano, e aqueles encontrados nos planos contemplados nos estudos de caso.

Alguns tópicos, no entanto, embora referenciados na teoria, apresentaram pouco interesse pelos gestores/ consultor. São eles:

- a. Consumismo cuidadoso: muito embora esteja constituindo um fator bastante importante (Aspecto Financeiro), esse item não é considerado nos Programas de Preparação, sobretudo nas instituições ABN-AMRO Bank e Caixa Econômica Federal;
- b. Medicação/ Cuidados de Longo Prazo: embora Saúde, enquanto fator, tenha apresentado grande importância percebida, esses tópicos específicos mostraram-se relativamente pouco importantes. Talvez, os termos “medicação” e “cuidados de longo prazo” remetam à uma percepção negativa, ainda que subliminar, de que aposentadoria associa-se à velhice, e doença;
- c. Reinserção no Mercado/ Emprego pós-aposentadoria: não foram apontados, tão pouco, como relevantes. De fato, esses tópicos não constam do conjunto de dimensões contempladas pelas instituições analisadas nos estudos de caso selecionados;
- d. Serviços Beneméritos/ Comunitários: esses tópicos, também, não se mostraram entre os mais relevantes.

Portanto, a partir dos dados obtidos na aplicação das entrevistas e questionários, segundo a percepção dos gestores e do consultor, pode-se listar, em ordem decrescente de importância, os seguintes tópicos, como relevantes ao desenvolvimento de um plano de Preparação à Aposentadoria, já excluídos os citados acima:

Prioridade Percebida	Tópico
1. (nota 6, na escala)	Previdência Privada; Seguridade Social; Aspectos Psicológicos; Desenvolvimento Humano;
2. (nota 5.75 na escala)	Relacionamento Interpessoal; Bem-estar Emocional;
3. (nota 5.50 na escala)	Relacionamento Conjugal; Relacionamento Familiar; Seguro Saúde; Estimativa de Valor Líquido;
4. (nota 5.25 na escala)	Seguro de Vida;
5. (nota 4.75 na escala)	Viagens e Lazer; Segundas Carreiras;
6. (nota 4.50 na escala)	Orçamento Diário; Oportunidades Educacionais;
7. (nota 4.25 na escala)	Saúde Preventiva/ Curativa;
8. (nota 4.00 na escala)	Poupança e Investimento;

9. (nota 3.25 na escala)

Planejamento de Bens.

Deve-se dar especial atenção aos quatro tópicos iniciais da lista anterior, posto terem apresentado pontuação máxima (6 - extremamente importante), e desvio/padrão e variância zero (unanimidade/ uniformidade entre os respondentes).

Os tópicos Previdência Privada e Seguridade Social mostraram-se importantes posto materializarem a renda futura disponível na aposentadoria.

Desenvolvimento Humano passa pela identificação das habilidades e competências importantes à construção de um projeto de pós-aposentadoria, um dos principais objetivos do plano de preparação.

Aspectos Psicológicos de Mudanças de Papéis Sociais está relacionado à necessidade de se trabalhar a perda do papel ocupacional dos indivíduos, quando do advento da aposentadoria.

Não se pode perder de vista, tão pouco, que apesar dos gestores de planos apresentarem, inicialmente, uma lista de tópicos a ser discutida, a decisão final sobre a pertinência e efetiva inclusão de cada tópico é responsabilidade dos aposentados. Assim, distorções entre grupos e instituições é perfeitamente possível.

Objetivo 5: Determinar a percepção de importância das seguintes características de um plano de Preparação à Aposentadoria: customização, antecedência, duração, e participação dos familiares.

Conforme a tabela de amarração apresentada anteriormente, no item 7.2.2, tem-se a seguinte distribuição de elementos contributivos ao atingimento desse objetivo:

a. Tópicos: 4;

b. Questões: 4,5,6,7,11,12 e 14.

Nos três planos de preparação à aposentadoria analisados, não foi feito nenhum tipo de customização desde o início. Os gestores dos planos optaram por colocar todos os participantes juntos, sem diferenciação por nível ocupacional, interesse, ou qualquer outro fator.

Os gestores foram unânicos em afirmar que a troca de experiência e vivência entre pessoas totalmente diferentes, e de níveis sociais variados, foi muito enriquecedora. Parece haver, num plano desse tipo, uma solidariedade grande entre os participantes, que passam a ajudar-se mutuamente, dando dicas sobre alguns assuntos desconhecidos pelos companheiros de turma.

Das três instituições analisadas, somente a CEF manteve grupos heterogêneos até o final do programa. O ABN AMRO Bank, na última etapa de seu plano, valendo-se de entrevistas individuais com psicólogas, individualizou/ customizou o programa, em função das necessidades e desejos pessoais. No caso da Nestlé, a assistente social percebeu a formação de subgrupos ao longo do programa, possibilitando-lhes a realização de palestras específicas para esses subgrupos de interesse.

Portanto, nas palavras de Marlene Capél da Nestlé, apesar da “amplitude de visão de mundo” que surgiu desse grupo inicial de participantes, a ausência de grupos mais homogêneos, foi considerada um ponto fraco do programa.

O consultor entrevistado, Sr. Renato Bernhoeft, defendeu a formação de grupos menores, mais homogêneos, de acordo com as afinidades e interesses dos participantes. Ele afirma que a troca de experiências é efetiva quando os grupos são homogêneos. A literatura estrangeira, principalmente americana, identificada pela autora, defende que, para aumentar a eficácia dos planos, eles devem ser cada vez mais individualizados (ver capítulo 6.4.4.).

No que diz respeito ao tempo de antecedência que o plano deve ser realizado, todos os respondentes mostraram-se conscientes quanto à necessidade de preparar os participantes à aposentadoria com pelo menos 2 anos. Bernhoeft afirmou que a antecedência ideal seria 5 anos. Nas palavras de Bernhoeft, “somos preparados para um dia entrar no mercado de trabalho e obter sucesso. Assim, somos educados para trabalhar, não para desfrutar”. As empresas estão começando a perceber que também é preciso preparar as pessoas para o fim do trabalho formal, e para um projeto pós-carreira.

A participação de familiares em planos de preparação parece ser um tema controverso. Enquanto uns defendem que a participação dos familiares é importante, no sentido que os educa a entender melhor o difícil período de transição pelo qual terá que passar o futuro aposentado, e os estimula a apoiá-los, outros defendem que os funcionários devem estar preparados para lidar com a família, e assumir suas responsabilidades. Na realidade, os últimos acreditam que esse é um processo de auto-desenvolvimento do aposentado.

8.2 Conclusões finais do estudo

No estudo de casos conduzidos: ABN-AMRO Bank, Caixa Econômica Federal e Nestlé, além da entrevista com consultor especialista da área, Sr. Renato Bernhoeft, observou-se que os tópicos abordados nos planos de Preparação à Aposentadoria apresentam grande convergência entre teoria e prática. Em linhas gerais, constatou-se que esses planos tendem a orientar o aposentado sobre tópicos relacionados a:

- Aspectos Financeiros;
- Saúde;
- Vida afetiva, emocional, familiar, intelectual, profissional, e social.

Os resultados encontrados reforçam o referencial teórico desse estudo, a tipologia de Howard, que indica que os planos de Preparação à Aposentadoria, a fim de proporcionar melhor adaptação/ satisfação dos indivíduos, quando do desligamento, devem atuar sobre os seguintes fatores:

- Recursos Pessoais;
- Saúde;
- Renda;
- Uso do Tempo;
- Atitudes.

Embora o fator Atitude não tenha sido explicitamente referenciado pelos gestores de planos e/ou consultor, sua presença efetiva-se pela materialização, tangibilidade, e realismo de cada um dos fatores acima mencionados. Portanto, sua influência é indireta, comportamental.

Posto terem sido encontrados, nos estudos de caso selecionados, todos os fatores sugeridos na teoria, não se pode rejeitar a hipótese fundamental desse trabalho:

“Almejando facilitar a transição/ gestão do processo de aposentadoria, os Planos de Preparação à Aposentadoria devem considerar outros fatores, além dos exclusivamente financeiros: biológicos, psicológicos e sociais”.

Assim, parece haver indícios de que as instituições, ao menos as estudadas nesse trabalho, consideram esses fatores quando do desenvolvimento de seus planos de Preparação. Diferentemente da expectativa original, fruto do apreendido por meio da Fundamentação Teórica, não se constatou a cisão em planos com orientação em planejamento, e aconselhamento. Quando as instituições genuinamente propõem-se a desenvolver um plano de Preparação à Aposentadoria mais amplo do que o aspecto previdenciário, exclusivamente, fazem-no de forma abrangente, abordando todas as dimensões/ fatores supra mencionados. No Universo estudado, houve unanimidade de percepção de que não se pode oferecer um plano de Preparação à Aposentadoria, sem que haja um plano de Previdência complementar.

Muito embora não se tenha hierarquizado, a partir dos dados encontrados no questionário, o fator Aspecto Financeiro em primeiro lugar, as entrevistas assim o sugerem.

Foi identificado na pesquisa elevado nível de conscientização, entre os gestores e consultor, sobre questões fundamentais levantadas na teoria: individualização/ customização dos planos, apoio da família, mudanças de papéis, assim como a necessidade de se prever/ preparar o plano com antecedência. Essa conscientização, não necessariamente, operacionaliza-se nos planos, contudo.

A alternativa da aposentadoria gradual, como forma de adaptação paulatina, fortemente defendida pelos teóricos, não foi ao menos mencionada entre os entrevistados.

Observou-se, também, que a implementação/ gestão dos planos está ligada à área de RH. Nos estudos de caso selecionados, não havia, porém, funcionário dedicado exclusivamente ao exercício dessa função.

Não se observou, como detalhado no item 8.1, a utilização dos planos de Preparação à Aposentadoria como ferramenta de atração/ retenção de talentos, e conseqüentemente, desenvolvimento de diferencial competitivo. Também não foi mencionada, em nenhuma das entrevistas conduzidas, a preocupação em se utilizar os planos como instrumento de ganho de produtividade, por meio de melhoria do clima organizacional.

Finalmente, vale ressaltar a dificuldade, na pesquisa de campo, em identificar instituições que tenham um plano de Preparação à Aposentadoria. Contrariamente à realidade norte-americana, onde conforme constatado na teoria, mais de 50% das organizações oferecem algum tipo de plano, aqui esse tema está em estágio bastante embrionário. Algumas grandes instituições mostraram total desconhecimento do assunto. Espera-se, com esse trabalho, ter despertado interesse para o assunto, com desdobramentos em futuros estudos.

8.3 Recomendações

Esse estudo pode ser expandido, por meio de ambiciosa alteração na modelagem e robustez metodológica. Servindo, basicamente, de ponto de partida a futuras investigações, não tem poder generalizador, inferencial. Mostra apenas uma tendência, formaliza uma percepção, reforça, ou relativiza, ainda que suavemente, alguns conceitos e teorias cobertos ao longo da Fundamentação Teórica.

Algumas hipóteses formuladas, ao longo do desenvolvimento do trabalho, são apresentadas e sugeridas formalmente, para que sejam investigadas cientificamente, com relação de causalidade, em estudos posteriores:

- a) Deve haver adaptações/ customizações de planos, devido a diferenças funcionais, de sexo, idade, etc.;
- b) Os tópicos relativos à Previdência Privada, Seguridade Social, Aspectos Psicológicos e Desenvolvimento Humano são os mais importantes em um plano de Preparação à Aposentadoria;
- c) Os fatores de Recursos Financeiros e Pessoais, nessa ordem, são os mais importantes em um plano de Preparação à Aposentadoria.

Outros estudos podem ser feitos, objetivando avaliar planos de Preparação à Aposentadoria.

Entende-se que seria importante, identificar os fatores relevantes à satisfação dos aposentados, segundo sua própria ótica, por meio de estudos longitudinais, onde se conduz um monitoramento da condição de satisfação dos indivíduos antes, durante, e depois do advento da aposentadoria.

9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em função da impossibilidade operacional em se conduzir um estudo longitudinal, assim como devido à falta de convergência de conceitos e metodologias utilizadas, autor a autor, situação a situação, optou-se por não levantar dados junto aos aposentados.

9.1 Conceituais

Grande parte da referência bibliográfica utilizada é constituída de artigos e livros escritos no exterior, relatando experiências específicas dos países de origem.

Após profunda revisão bibliográfica sobre o tema aposentadoria, observou-se que os resultados das pesquisas sobre adaptação à aposentadoria são inconsistentes e contraditórios devido à :

- *Diversas definições de “aposentado”, como já foi discutido no item 4.4.1.*
- *Diferenças na metodologia de pesquisa (estudos longitudinais vs. cross sectionals);*
- *Tempo de aposentadoria;*
- *Diversas medidas de adaptação utilizadas*

9.2 Metodológicas

Como resultado da própria metodologia utilizada – Pesquisa Exploratória, com Estudo de Caso - esse trabalho é meramente investigativo, não-inferencial, não causal. Pode-se, apenas, tentar sugerir que no Brasil, alguns fatores recomendáveis aos planos de Preparação à Aposentadoria (como levantado na Fundamentação Teórica) são considerados (ou não) pelas empresas.

Assim, esse trabalho não tem a pretensão generalizadora, apenas o de levantar questões para estudos futuros.

9.3 Operacionais

Visto a dificuldade encontrada em identificar empresas que tivessem planos de preparação à aposentadoria, uma limitação do estudo seria o número pequeno de entrevistas. Quatro entrevistas não permitiram análises estatísticas mais elaboradas. No limite, levantou-se a distribuição de frequência das respostas, com o monitoramento das médias, desvios-padrão e variâncias, muito mais no sentido de sinalizar as tendências, do que chegar a alguma conclusão.

Vale dizer, também, que muito embora tenha sido realizado o pré-teste, considerando-se o Universo pesquisado muito reduzido, não se tem como avaliar possíveis desvios advindos da formulação do questionário.

10. BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D., DAY, G., KUMAR, V., *Marketing Research*, 5th Edition, New York, John Wiley & Sons, USA, 1995.
- ARCHER, E.R., *O Mito da Motivação*, in *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, Ed. Pioneira, 1990.
- ATCHLEY, R. C., *Retirement and leisure participation. Continuity or crisis?*, *The Gerontologist*, Vol. 11, 1971.
- _____, *The Sociology of Retirement*, Schenkman Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1976.
- _____, *Adjustment to loss of job at retirement*, *International Journal of Aging*, vol. 6, n. 17, 1975.
- _____, *Continuity Theory and the Evolution of Activity in Later Adulthood*, in *Activity & Aging: Staying Involved in Later Life*, Edit. Kelly, A Sage Focus Edition, 1993.
- _____, *Issues in retirement research*, *Gerontologist*, vol. 19, 1979.
- AZEVEDO, M.,E., *A Previdência Social e a Seguridade Social*, In: *A Previdência Social e a Revisão Constitucional*, Vol II, Brasília, 1994.
- BARFIELD, R. E. & MORGAN, J. N., *Trends in satisfaction with retirement*, *The Gerontologist*, vol. 18, 1978.
- BASTOS, L. R., PAIXÃO, L., FERNANDES, L. M. & Deluiz, N., *Manual para a Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias*, LTC Editora, Rio de Janeiro, 1998.
- BECK, S. H., *Adjustment to and Satisfaction with Retirement*, *Journal of Gerontology*, vol. 37, No. 5, 1982.
- _____, *Retirement Preparation Programs: Differentials in Opportunity and Use*, *Journal of Gerontology*, vol. 39, 1984.
- BELL, B. D., *Life Satisfaction and Occupational Retirement beyond the Impact Year*, *International Journal of Aging of Human Development*, vol. 9, 1978.
- BERGAMINI, C. W., *Motivação nas Organizações*, 4o. Ed. Atlas, 1997.
- BERNHOEFT, R., *Trabalhar e desfrutar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional*. São Paulo, Livraria Nobel, 1991.

- BIRREN, J. E., in *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books, 1984.
- BIXBY, L., *Retirement patterns in the United States*, Social Security Bulletin, vol. 39, August, 1976.
- BOYD, H., WESTFALL, R., *Pesquisa Mercadológica*, 6o. Ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- BRIDGES, W., *Um Mundo Sem Empregos - JobShift - Os Desafios da Sociedade Pós-Industrial*, Makron-Books, 1995.
- BROWN, P., *The other side of growing older*. London: Macmillan, 1980.
- BURGESS, E., *Family structure and relationships*. In E. Burgess (eds.), *Aging in western Societies*, University of Chicago Press, Chicago, 1960.
- CAMPIONE, W. A., *Predicting Participation in Retirement Preparation Programs*, Journal of Gerontology: Social Sciences, vol. 43, 1988.
- CARDOSO, F. H., *Por que reformar a previdência? Livro Branco da Previdência Social*, Presidência da República, Governo FHC, Brasília, 1997.
- CARP, F.M., *Background and statement of purpose*, In: F.M Carp, *The retirement process*, Public Health Service Publication No. 1778, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 1968.
- CHARLES, D. C., *Effect of Participation in a Pre-Retirement Program*, Gerontologist, vol. 12, 1971.
- COCKERHAM, W.C., *This Aging Society*, Prentice Hall, New Jersey, 1991.
- COSTA FILHO, A., H., *Modelos de gestão do sistema previdenciário*, In: *A Previdência Social e a Revisão Constitucional*, Vol III, Brasília, 1994.
- DEBERT, G.G., *A reinvenção da velhice*, Ed. EDUSP, 1999.
- DECI, E.L., RYAN, R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York and London, Plenum Press, 1985.
- DENNIS, H., *Retirement Planning*, In: H. Dennis (eds.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- DRAPER J.E., *Work Attitudes and Retirement Adjustment*, Madison, University of Wisconsin

- Bureau of Business Research and Service, 1967.
- DUBIN, R., *Work in Modern Society*, In: R.Dubin . Handbook of work, Organization and Society, Chicago:Rand McNally, 1976.
- DURKHEIM, E. *The division of labor in society*, The Free Press of Glencoe. New York, 1960.
- EKERDT, D.J., DE VINEY, S., *Evidence for a Preretirement Process Among Older Male Workers*, Journal of Gerontology, vol. 48, 1988.
- _____, *Retirement Preparation*, in: Psychosocial Interventions, New York, Norton, 1990.
- EVANS, L., EKERDT, D. J., BOSSE, R., *Proximity to Retirement and Anticipatory Involvement: Findings from the Normative Aging Study*, Journal of Gerontology, n. 40, 1985.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I., *Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*, Ed. Pioneira, 1997.
- FERRARO, K. F., *Cohort Analysis of Retirement Preparation, 1974-1981*, Journal of Gerontology Social Sciences, vol. 45, n. 1, 1990.
- FILLENBAUM, G. G., *On the Relation between Attitude to Work and Attitude to Retirement*, Journal of Gerontology, vol. 26, 1971.
- _____, GEORGE, L. K., PALMORE, E. B., *Determinants and Consequences of Retirement Among Men of Different Races and Economic Levels*, Journal of Grontology, vol. 40, 1985.
- FLEISHER, D., in: *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books, 1984.
- FREIDMANN, E. A., HAVIGHURST, R. J., *The Meaning of Work and Retirement*, Chicago, University of Chicago Press, 1954.
- _____, ORBACH, H. L., *Adjustment to retirement*, In: S. Arieti (Ed.), American Handbook of Psychiatry: vol.1, Foundations of Psychiatry, 2nd. ed., New York, Basic Book, 1988.
- GALL, T. L., EVANS, D. R., HOWARD, J., *The Retirement Adjustment Process: Changes In the Well-Being of Male Retirees Across Time*, Journal of Gerontology, vol. 52b, N.3, 1997.

- GIL, A. C., *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Atlas, 1994.
- HALL, G., *Retirement planning: Suggestions for management*, Aging and Work, vol. 3, 1980.
- HARTFORD, M. E., in *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books, 1984.
- HERZBERG, F., *Seeking answers that motivate*, Industry Week, EUA, nov., 1984.
- _____, et al., *The Motivation to Work*, New York, John-Wiley & Sons, 1964.
- _____, *One more time: How do you motivate employees?*, HBR, jan-feb 1968.
- _____, *O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho*. In: Hampton. D. Conceitos de comportamento na administração, São Paulo: EPU, 1973.
- HINDS, S. W., *The personal and socio-medical aspects of retirement*, Royal Society of Health Journal, vol.45, jan., 1963.
- HODGES, P. M., *Pre-retirement planning: A business perspective*, Generations, vol. 6(4), 1980.
- HORNSTEIN, G. A. & WAPNER, S., *Modes of Experiencing and Adapting to Retirement*, International Journal of Aging and Human Development, vol. 21 (4), 1985.
- HOWARD, J. H., MARSHALL, J., RECHNITZER, P. A., CUNNINGHAM, D. A. & DONNER, A., *Adapting to Retirement*, Journal of the American Geriatrics Society, vol. 30, No. 8, 1982.
- KANDIR, A., *A reforma da previdência social no Brasil: principais propostas em discussão*, In: A Previdência Social e a Revisão Constitucional, Vol I, Brasília, 1993.
- KAPLAN, M., *Leisure: Lifestyle and Lifespan*, Philadelphia, Penn.: Saunders, 1979.
- KAPLAN, A., *The conduct of inquiry: Methodology for behavioral science*, San Francisco, Chandler, 1964.
- KASSCHAU, P. L., *Reevaluating the need for retirement preparation programs*, Industrial Gerontology, vol. 1, 1974.
- KHOLI, M., *Ageing as a challenge for sociological theory*. Aging and Society 8, 1988.
- KLIASS, P., *A Previdência Privada no Brasil*, Seminários Gazeta Mercantil, Centro de Convenções Gazeta Mercantil, out., 1999.

- KOHN, A., *Punished by rewards*. New York: Houghton Mifflin, 1993.
- LEBOYER, C. L., *A Crise das Motivações*, Ed. Atlas, 1994.
- _____, *La motivation dans l'entreprise – modèles et stratégies*, Les Editions D'Organisation, 1997.
- LORENZ., K., *Os oito pecados mortais do homem civilizado*, São Paulo, Brasiliense, 1988.
- LYNCH, J. H., *Preretirement education: Issues in nomenclature and methodology*, Educational Gerontology, vol. 4, 1978.
- MACEDO, R., *Principais distorções da seguridade e previdência social no Brasil*, In: A Previdência Social e a Revisão Constitucional. Pesquisas, Volume I, Brasília, 1993.
- MADDOX, G.L. *Retirement as a social event in the United States*, In: J.C. McKinney & F.T de Vyver (Eds), *Aging and social policy*. Appleton-Century-Crofts, New York, 1966.
- MASLOW, A.H. *Introdução à Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro, Ed. Eldorado Tijuca, 1966.
- MATTAR, F. N., *Pesquisa de Marketing - Metodologia, Planejamento, Execução e Análise*, Volume I, Editora Atlas, Segunda Edição, 1994.
- MCGREGOR, D.M., *Motivação e Liderança*, São Paulo, Brasiliense, 1973.
- MILLER, S.J., *The social dilemma of the aging leisure participant*, in: A.M.Rose & W.A.Peterson, *Older people and their social world*. F.A Davis, Philadelphia, 1965.
- MOORE, E. H., STREIB, G. F., *The Nature of Retirement*, New York, Macmillan, 1959.
- MORSE, N., WEISS, R., *The function and meaning of work and the job*, American Sociological Review, 1955.
- MOW International Research Team, *The Meaning of Work*, Academic Press, 1987.
- NEUGARTEN, B., *Personality in Middle and Later Life*, New York, Atherton, 1964.
- OLIVEIRA, F., *Propostas de reforma da Previdência Social*, In: Seminário Internacional sobre Previdência Social, Ministério da Previdência Social (MPS), Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL), Brasília, 1994.
- OLSON, S. K., *Current Status of Corporate Retirement Preparation Programs*, Aging and Work, Vol. 4, 1981.

- PALMORE, E., *Social patterns in normal aging*, Duke University Press, Durham, NC, 1981.
- _____, GEORGE, L., FILLENBAUM, G., *Consequences of retirement*, Journal of Gerontology, vol. 39, 1984.
- PEPPERS, L. G., *Patterns of Leisure and Adjustment to Retirement*, Gerontologist, vol. 16, 1976.
- POWELL, D., *Profiles in cognitive aging*, Cambridge, Harvard University Press, 1994.
- REITZEZ, D. C., MUTRAN, E. J. & FERNANDEZ, M. E., *Does retirement hurt well-being Factors Influencing self-esteem and depression among retirees and workers*, The Gerontologist, Washington, vol. 36, 1996.
- REICHARD, S., IN: KASTENBAUM R., *Growing Old – years of fulfilment*, London, Harper & Row, 1979.
- REICH, M. H., *Group preretirement education programs: Whither the proliferation*, Industrial Gerontology, 1977.
- RILEY, M. W., *Sociology of Age*. Beverly Hills, CA: Sage, 1988.
- ROSOW, I., *One moral dilemma of an affluent society*, The Gerontologist, vol. 2, 1962.
- _____, *Adjustment of the Normal Aging: Concept and Measurement*, in R. H. Ribbitts and W. Donahue (eds.), *Processes of Aging*, 2, Atherton Press, New York, 1963.
- SALGADO, M., A., *Envelhecimento, um desafio para a sociedade. A terceira idade*, São Paulo, 1978.
- SCHEIN, E., H., *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, 1978.
- SCHLOSSBERG, N. K., *A model for analysing adaptation to transition*, The Counseling Psychologist, vol. 9 (2), 1981.
- SELLTIZ, C., JAHODA, C., DEUTSCH, P. R., COOK, S. W., *Métodos de pesquisa nas relações sociais*, 2 ed., São Paulo: Herder, 1972.
- SHANAS, E., TOWNSEND, P., WEDDERBURN, D., FRIIS, H., MILHOJ, P. & STEHOUSER, J., *Old people in three industrial societies*, Atherton Press, New York, 1968.
- SHEEHY, G., *Passagens - Crises previsíveis da vida adulta*, Ed. Francisco Alves, Rio de Janeiro, 1989.

- _____, *Novas Passagens - um roteiro para a vida inteira*, Ed. Rocco, Rio de Janeiro, 1997.
- _____, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison, Wesley, 1978.
- SIEVERS, B., *Além do Sucedâneo da Motivação*. In *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, Editora Atlas, 1997.
- SIMPSON, I. H., BLACK, K. W., MCKINNEY, J. C., *Orientation toward Work and Retirement*, In Simpson I. H., McKinney, J. C. (eds): *Social Aspects of Ageing*, Durham, NC, Duke University Press, 1966.
- SKINNER, B.F., *O Mito da Liberdade*, Rio de Janeiro, Ed Bloch, 1971.
- SLOVER, D., *Preparation for retirement: The impact of preretirement programs*, In: N. J. Osgood (eds.), *Life after Work: Retirement, Leisure, Recreation and the Elderly*, New York: Praeger, 1982.
- STOCKES, R. G., MADDOX, G. L., *Some Social Factors in Retirement Adaptation*, *Journal of Gerontology*, 1967.
- STREIB, G. F., THOMPSON, W. E., Suchman, E. A., *The Cornell Study of Occupational Retirement*, *Journal of Social Issues*, vol. 2, 1958.
- _____, SCHNEIDER, C. J., *Retirement in American Society: Impact and Process*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1971.
- TAGER, R. M., in: *Retirement Preparation, What retirement specialists need to know*, Lexington Books, 1984.
- THOMPSON, G. B., *Adjustment in Retirement – A Causal Interpretation of Factors Influencing Morale*, PhD Dissertation, Brandeis University, The Florence Heller Graduate School for Advance Studies in Social Welfare, Waltham, Mass., 1972.
- THOMPSON, W.E., *Preretirement Anticipation and Adjustment in Retirement*, *Journal of Social Issues*, 14, 1958.
- THOMPSON, G. B., *Black-white differences in Private Pensions: Findings from the Retirement History Study*, *Social Security Bulletin*, vol. 42, 1979.
- UNDERWOOD, D., *Toward self-reliance in retirement planning*, *Harvard Business Review*, Vol. 62 (3), 1984.
- WEIERS, R. M., *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1984.

YIN, R., *Case Study Research – Designs and Methods*. 6th Edition, London: Sage Publications, 1990.

11. ANEXOS

11.1 Questionário dos Gestores de Plano

a. Informações sobre a concepção do Plano de Preparação à Aposentadoria

1. Há quanto tempo a empresa tem um plano formal de Preparação à Aposentadoria?
 - a. Há mais de 10 anos ☐
 - b. Entre 7 e 10 anos ☐
 - c. Entre 4 a 7 anos ☐
 - d. Entre 2 e 4 anos ☐
 - e. Há menos de 2 anos ☐

2. Quantas pessoas já participaram dele, e hoje estão aposentadas?
 - a. Até 10 pessoas ☐
 - b. Entre 11 e 50 pessoas ☐
 - c. Entre 51 e 100 pessoas ☐
 - d. Entre 101 e 200 pessoas ☐
 - e. Mais de 200 pessoas ☐

3. Quantas pessoas estão, presentemente, dele participando?
 - a. Até 5 pessoas
 - b. Entre 6 e 20 pessoas ☐
 - c. Entre 21 e 50 pessoas ☐
 - d. Entre 51 e 100 pessoas ☐
 - e. Mais de 100 pessoas ☐

4. Qual o tempo de empresa (médio) dos participantes dos planos de Preparação?

- a. 0 a 5 anos
- b. 6 a 10 anos
- c. 11 a 20 anos
- d. 21 a 30 anos
- e. mais de 30 anos

5. Existe a participação de familiares no programa de Preparação à Aposentadoria

- a. Sim ☐
- b. Não ☐

6. Com que antecedência à aposentadoria, colaboradores são estimulados/convidados a participar do plano de Preparação à Aposentadoria?

- a. 5 ou mais anos antes ☐
- b. Entre 3 e 5 anos antes ☐
- c. Entre 2 e 3 anos antes ☐
- d. Entre 1 e 2 anos antes ☐
- e. Menos de 1 ano antes ☐

7. Existe, por parte da empresa, uma idade previamente definida, com a qual os indivíduos devem aposentar-se?

- a. Até 55 anos ☐
- b. Entre 55 e 59 anos ☐
- c. Entre 60 e 64 anos ☐
- d. Entre 65 e 69 anos ☐
- e. Mais de 70 anos ☐

8. Há a possibilidade de descontinuação gradual das atividades?

- a. Sim ☐
- b. Não ☐

9. Como esse plano de preparação à aposentadoria foi desenvolvido?

	Seguridade Social						
	Poupanças e Investimentos						
	Orçamento Diário						
	Consumismo cuidadoso						
	Estimativa de valor líquido						
	Planejamento de Bens						
SAÚDE	Bem-estar emocional						
	Saúde Preventiva-Curativa						
	Medicação						
	Cuidados de Longo Prazo						
	Seguro Saúde						
	Seguro de Vida						
OPORTUNIDADE	Emprego pós-aposentadoria						
	Segundas Carreiras						
	Oportunidades Educacionais						
	Realocação						
USO DO TEMPO	Uso do tempo						
	Serviços Beneméritos						
	Serviços Comunitários						
	Viagens e Lazer						
RECURSOS PESSOAIS	Relacionamento Conjugal						
	Relacionamento Familiar						
	Relacionamento Interpessoal						
	Mudanças de papéis sociais						
	Desenvolvimento Humano						