

**PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: estudo realizado em uma empresa do setor público no município de Itabira/MG**

**VALÉRIA ANTÔNIA COELHO DE OLIVEIRA**

FUNCESI

silviampd@yahoo.com.br

**SILVIA MENEZES PIRES DIAS**

FUNCESI

silvia.dias@funcesi.br

**GILBERTO BRAGA PEREIRA**

FUNCESI

gilberto@nucleorh.com.br

**YANA TORRES DE MAGALHÃES**

PPGA/PUC-MG e FUNCESI

yanamagalhaes@hotmail.com

**DAYSA ANDRADE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

daysa.andrade@funcesi.br

## **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

### **3. INCENTIVOS, REMUNERAÇÃO E SATISFAÇÃO DO TRABALHO**

#### **PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: estudo realizado em uma empresa do setor público no município de Itabira/MG**

##### **RESUMO**

A aposentadoria pode ser vista como momento de descanso, sem compromissos e formalidades decorrentes das relações de trabalho ou como momento de crise por poder gerar perdas simbólicas e concretas. Assim, os programas de preparação para aposentadoria cumpre papel de auxiliar pessoas nessa transição (trabalho-póstrabalho), contribuindo para pacificar sentimentos que podem prejudicar a condição física e psíquica do aposentado. O objetivo do presente estudo foi identificar e analisar a perspectiva dos servidores públicos aposentados e em fase de pré-aposentadoria da Prefeitura Municipal de Itabira – PMI, quanto ao programa de preparação institucional, “Novos Caminhos”. Metodologicamente utilizou-se a abordagem de pesquisa qualitativa, com enfoque descritivo, baseado no método de pesquisa de campo. Cinco servidores em fase de pré-aposentadoria e quatro servidores aposentados foram submetidos à entrevista semi-estruturada, além de se aplicar formulário estruturado à Seção de Benefícios. Verificou-se que para os aposentados e aposentáveis da PMI, aposentar-se é visto como um retorno positivo aos anos dedicados ao trabalho. O estudo revelou que o programa atinge ao propósito, tendo em vista que os sujeitos da pesquisa denotam prontidão para a aposentadoria, vivenciando esse momento de maneira não conflitiva, condição que pode estar relacionada ao programa em questão que participaram.

**Palavras chaves:** Aposentadoria. Pós aposentadoria. Programa de preparação para aposentadoria.

## **1. Introdução**

Os seres humanos passam o maior tempo de suas vidas ativas se dedicando ao trabalho e por meio dele constituem uma identidade e conquistam o que anseiam. Nessa condição, refletir sobre o a aposentadoria, pode redundar em rupturas temporais: período dedicado ao fazer produtivo e um período de tempo livre. A quebra do vínculo com a atividade profissional pode ser sentida e significar, por exemplo, regresso a um estado de dependência e inatividade ou a libertação de um sistema pautado em formalidades, horários, hierarquias ou, ainda, a oportunidades de se viver tudo aquilo que não se viveu, supostamente, devido ao trabalho. Além do processo de aposentadoria em si, outro aspecto a se considerar como passível de gerar conflitos é envelhecimento como etapa do ciclo de vida. Mesmo não se podendo generalizar, pela variável temporal, ambos os fenômenos são quase sempre coincidentes, o que pode vir a ser um complicador adicional no momento do afastamento do trabalho.

A preocupação com a aposentadoria, pois, faz com que algumas empresas operem programas de preparação para essa transição.

Justificado nesse contexto pretende-se nesse artigo discorrer sobre o processo aposentadoria em associação ao programa de preparação. O intuito é o de analisar, da perspectiva dos servidores públicos aposentados e em fase de pré-aposentadoria da Prefeitura Municipal de Itabira, o Programa de Preparação para Aposentadoria, “Novos Caminhos”.

Os estudos de programas de preparação para aposentadoria ganham relevância ao se tentar compreender variáveis que estão presentes na vida dos indivíduos, sejam afluídas no próprio sujeito que se encontra em período de aposentadoria ou pré-aposentadoria ou a eles indiretamente relacionados, como a relação familiar ou social, por exemplo. Tematizá-los pode trazer contribuição para o meio acadêmico, o âmbito organizacional e o social, fomentando a discussão e direcionamento de ações e desenho de ferramentas de manejo da vivenciação do afastamento do trabalho.

## **2 Referencial Teórico**

O capítulo traz considerações dos autores acerca da aposentadoria e dos programas de preparação para a aposentadoria. O propósito foi o de construir referências que pudessem dar crédito científico às considerações feitas a partir dos dados empíricos colhidos.

O trabalho ocupa um papel central na sociedade contemporânea. Na perspectiva psicológica é uma afirmação da autoestima e denota função perante a sociedade. Ocupa, de fato, espaço na vida humana, dá-lhe significado e a organiza (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2004).

Com tal representatividade, quais poderiam ser as consequências do rompimento das atividades laborais em face da aposentadoria? Como as pessoas e as organizações têm contribuído para a preparação e o planejamento dessa transição?

Dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), referendam que a expectativa de vida do brasileiro aumentou para 73,4 anos em 2010, o que demonstra uma crescente longevidade e envelhecimento da população. Atentos para o fato de que no Brasil os trabalhadores urbanos se aposentam por idade, no caso das mulheres aos 60 anos e dos homens aos 65 anos (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2012), conclui-se que esse crescimento incorre no aumento do período de vida pós-aposentadoria. Com uma população majoritariamente envelhecida, políticas sociais e privadas são demandadas e os estudos acerca de programas de preparação para aposentadoria são necessários para a discussão dessa temática social.

Com relação ao aumento da perspectiva de vida, Marra, Marques e Melo (2010) lembram que o número de trabalhadores aposentados nos próximos anos está propenso a aumentar, o que ressalta a importância de se conduzirem investigações sobre a aposentadoria tanto na perspectiva dos sujeitos quanto das organizações.

Os programas de preparação para aposentadoria, de acordo com Victorelli (2007 *apud* SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETTO, 2009) devem contribuir para que as pessoas construam o seu próprio projeto de vida, reflitam e discutam sobre a maneira de utilizar o seu tempo livre após o desligamento e se informem sobre regras e leis do sistema previdenciário, além de promoverem a participação em atividades ligadas à saúde, ao lazer e à socialização. Neste sentido, França (2000 *apud* SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETTO, 2009) complementa que a empresa, os indivíduos e a sociedade em que estão inseridos devem constituir o ambiente de um programa de preparação para aposentadoria.

Referendado em tais afirmações, sendo a aposentadoria um período de reestruturação de valores e revisão de interesses, os programas de preparação auxiliam os sujeitos a incorporar e planejar as mudanças advindas das rupturas relativas ao papel funcional que se teve.

## 2.2 Aposentadoria e Envelhecimento

A origem da palavra aposentadoria procede de “aposentos”, que sugere descanso, repouso, quietude, alívio. O termo remete, ainda, ao espaço privado ou a ruptura com os estilos de vida assentados no trabalho (espaço público) e formalismos (horário, responsabilidades, hierarquia, disciplina, tarefas, subordinação etc.). Sugere ainda a passagem de um ciclo de vida assentado no trabalho formal para fase orientada pela desocupação, lazer e pelo ócio (OLIVEIRA, 2001).

Conforme Debetir (2011), a aposentadoria pode ter sentidos diferentes para o sujeito, dependendo de como ela é assimilada. Se para uns é renascimento, para outros pode ser restrição e fim, o que pode comprometer a vida psíquica. Relativo a essa condição psíquica restritiva, Lyra (1982 *apud* DEBETIR; MONTEIRO, 1999) correlaciona diversas expressões que caracterizam o estado de insatisfação com a vida pós-trabalho, tais como: depressão, ansiedade e irritabilidade, medo de doença, da morte, da solidão, da insegurança econômica, da perda gradual dos amigos, e até mesmo de dúvidas quanto à potência sexual.

Os conflitos intrapessoais que podem ocorrer no momento da aposentadoria, segundo Reis e Flecha (2010), além de cruciais, podem ser marcados por calmarias ou por tempestades devastadoras por ela representar a síntese do que foi a vida de trabalho.

A principal diferença dos sentidos e da reação do indivíduo à aposentadoria está no sentido que o trabalho ocupa na vida do sujeito. Quanto mais central for o papel ocupacional na vida do indivíduo, maior a possibilidade do momento ser vivenciado como crise. O significado social da aposentadoria e sobre os aposentados é outra variável relevante na construção dos sentidos pelos sujeitos que experimentam a pré-aposentadoria, assim como o despertar para a velhice como estágio no ciclo de vida.

Freaza (2010) em seu estudo sobre aposentadoria sintetiza de forma dinâmica a relação que diversos autores fazem quando aproximam aposentadoria e velhice:

### QUADRO 1

#### Aposentadoria x velhice

<b>Autores</b>	<b>Aposentadoria x velhice</b>
Faria (2006)	é uma das fronteiras entre maturidade e velhice. A exclusão do sistema produtivo, além de ser um direito, constitui uma penalidade, um castigo imposto em consequência do avanço da idade. Pode traduzir obsolescência.
Debert (1999)	Relação indissociável: fim do trabalho assalariado e o último estágio da vida.
Lins de Barros (2006)	Até década de 70: associada à velhice e a um conjunto de imagens negativas e estigmatizantes (perda dos espaços de sociabilidade construídos a partir do mundo do trabalho, a falência da saúde e da força física e mental). Configura-se como morte social. Hoje: é ritual de passagem para um novo momento da vida.
Vries (2003)	Envelhecimento é inevitável, mas não necessariamente improdutivo. O autor sugere a necessidade de haver preparação, alertando sobre os ajustes demandados quando se inicia a contagem regressiva para a aposentadoria.

- Rodrigues et al. (2005) É fase que provoca mudanças e pode gerar ansiedades, ante a relação com a história pessoal na relação com o grupo social ao qual pertence. A identidade, como pessoa e como ser social, pode ficar ameaçada. É, ainda, período de enfrentamento da uma questão: a de ser considerado velho.
- França (2002) A insegurança causada pela perda de status, do ambiente, do convívio com os colegas de trabalho e mesmo do prazer de algumas atividades inerentes à função desempenhada, leva o indivíduo a retirar-se não só das atividades produtivas, mas também do fluxo coletivo da existência. Associar aposentadoria e envelhecimento traz à tona preconceitos. Mesmo que a preparação signifique planejar o envelhecimento, não será também uma oportunidade de reflexão, da busca do que realmente somos, do que gostamos e de como queremos envelhecer?

---

Fonte: elaborado por Freaza (2010).

Por conseguinte, aposentadoria e velhice relacionam-se, o que repercute em peso a mais no processo de pré e pós-aposentadoria. A reação a essa transição é peculiar a cada sujeito. Apesar de ser transformação e, como tal, esperar-se que alguns sentimentos sejam experimentados, os conflitos nefastos podem decorrer da internalização de sentimentos e conceitos relacionados à inevitabilidade da velhice e ao fim da vida.

Na maioria das vezes quando a pessoa se depara com a aposentadoria ela já viveu dois terços da vida, e não há como deixar de cogitar sobre o destino final: a morte. A aposentadoria quando mal sucedida, transforma-se em parceira neste sentimento de fim de existência, imputando ao aposentado emoções que prejudicam sua qualidade de vida e ameaçam o equilíbrio psicológico (REIS; FLECHA, 2010).

Carvalho e Serafim (1995 apud CUNHA *et al*, 2004) afiançam que a tese postulada de que o ser humano é programado para nascer, desenvolver, amadurecer, envelhecer e morrer é traumatizante. Aposentar soa desagradável e frustrante para muitos em fim de carreira. Para esses, não é possível separar a razão de viver da de trabalhar.

Entretanto há autores que defendem o ideário de que os mais bem preparados são aqueles que antes da aposentadoria cultivam um estilo de vida mais flexível, menos socialmente integrado ao seu trabalho e que dispõem de tempo livre para atividades de lazer e com a família (SANTOS, 1990; FRANÇA, 2009 apud MARRA; MARQUES; MELO, 2010).

Assim, não se pode negligenciar que a aposentadoria pode representar perdas ao sujeito como a do poder, de reconhecimento e aceitação, perda da identidade profissional implicando na reorganização da identidade pessoal, uma vez que certos indivíduos se relacionam tão intensamente com seu papel profissional que fundem sua identidade pessoal com a profissional (SANTOS, 1990; JONES *et al*, 2010 apud MARRA; MARQUES; MELO, 2010). Ainda mais, porque, conforme Oliveira (2001), no transcorrer da existência, não se pratica pensar em velhice enquanto não se esta a vivenciá-la. Pensar que a aposentadoria representa descanso, lazer, despreocupação com horários, subordinados ou a quem subordinar-se, para o autor, pode ser ledão engano, pois, “um ser humano desprovido de deveres e responsabilidades, desvestido do significado do que se entende por cidadania, é um ser desnudo de símbolos e do verdadeiro significado da existência” (OLIVEIRA, 2001, p.45).

Admite-se ainda, segundo Oliveira (2001), que as pessoas que rompem com o mundo do trabalho de forma impensada, sem planejamento e apoio necessário, de maneira abrupta e sem preparo tendem a envelhecer, adoecer e morrer mais prematuramente.

Quanto ao quesito planejamento, Freaza (2010) aponta que questões relativas à herança cultural moldaram a atitude do brasileiro na direção de aceitar a vida como ela é dada. Portanto, o brasileiro não costuma planejar como quer viver e nem sua aposentadoria. Consideração confirmada por Oliveira (2001 p. 160): “nas culturas ocidentais, especialmente na brasileira, da mesma forma que não somos preparados para o encerramento correto de uma carreira profissional, não somos, em nada, para lidar com a reta final da vida.”

Percorridos brevemente os conceitos e considerações implicadas na da aposentadoria e sua associação com o envelhecimento e a falta de planejamento para essa fase da vida, torna-se relevante analisar os mecanismos e os programas de preparação para a aposentadoria na visão de autores, uma vez que os mesmos ganham destaque como instrumentos para melhor ajustamento sócio-emocional, minimizando sofrimento psíquico ou de outra ordem.

### **2.3 Programas de preparação para aposentadoria**

Os programas de preparação para aposentadoria são instrumentos de apoio em processo de transição de vida e carreira e como tal, asseguram os autores que demandam preparação.

Debetir e Monteiro (1999) situam nos Estados Unidos os primeiros registros, práticas e experiências com programas de preparação para aposentadoria, contudo, estes se limitavam a dar orientação sobre sistemas de aposentadoria e pensões (DEBETIR; MONTEIRO, 1999). A evolução das organizações e das relações trabalhistas incluiu novos conteúdos, envolvendo outros aspectos decorrentes da ruptura com o trabalho formal.

No Brasil, registram-se experiências mais intensas com tais programas na década de 70 e início da década de 80 do século XX. Nos anos 1990 houve retração em sua difusão face à instabilidade econômica decorrente do volume significativo de privatizações, demissões voluntárias e de incentivo à aposentadoria, visando reduzir o contingente de trabalhadores nas empresas (ABRAPP, 2004 apud SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETO, 2009).

Os programas de preparação para aposentadoria, conforme Zanelli e Silva (1996 apud DEBETIR; MONTEIRO, 1999), consistem em apoio na identificação de outras áreas de interesse, incentivando ampliar limites e descobrir potencialidades, a fim de prevenir possíveis crises disfuncionais quando do encerramento da carreira. Na visão deles os programas apoiam os indivíduos na reconstrução de suas identidades, no sentido de incentivar a incorporação de atividades novas pós-aposentadoria.

Conforme Wieczynski (2003 apud SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETO, 2009) pensar em projetos pós-aposentadoria implica em trabalhar a ocupação humana a partir de dois elementos básicos. O primeiro deles seria o autodesenvolvimento pessoal e profissional e o segundo a emancipação do homem diante de organizações produtivas.

Objetivando o desenvolvimento integral do indivíduo, Moragas (1991 apud SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETO, 2009) sugere algumas atividades que não esgotam as possibilidades, porém servem de parâmetro à estruturação de programas de preparação para aposentadoria, as quais focam múltiplos fatores (psíquico, físico, intelectual, social, físico, educacional e cultural, contato e preservação da natureza, ideológico político). O autor não só propõe focos de ação, mas ainda atividades que constituem base para facilitar a readaptação dos interesses e construção de projetos de vida mais profícuos, conferindo à aposentadoria um sentido positivo e produtivo.

O contexto para implantar um programa de preparação para aposentadoria pressupõe considerar a empresa, o indivíduo e sociedade de sua inserção. Demanda, portanto, que se tenham projetos estruturados capazes de viabilizá-lo, com destinação regular de recursos. (FRANÇA, 1992 apud DEBETIR; MONTEIRO, 1999). Implantar um programa dessa natureza envolve considerar, também, o papel da família. Segundo Furiati (2010) o aposentar-se pode representar rompimento com as redes de apoio afetivo emocionais, advindas do vínculo ocupacional, além de incorrer na presença do aposentado no espaço doméstico, o que pode gerar aumento de ansiedade. Tal visão revela coerência com o pensamento de Sobreira Netto e Pereira Netto (2009), pois eles igualmente enfatizam a relevância da participação dos familiares próximos nesse processo de transição. Em consequência, a família também deve ser preparada para receber o familiar que retorna e dispõe de mais tempo livre.

Por conseguinte, acerca da viabilidade de implantação dos programas, as organizações encontram entraves ao estabelecimento e desenvolvimento de políticas compatíveis, pela

impossibilidade de mensurar contabilmente os seus ganhos (SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETTO, 2009). Entretanto, é sob a rubrica da responsabilidade social que estes programas, conforme afirma França (1999 apud BARRETO; FERREIRA, 2011), representam ganhos organizacionais. Deste modo, os resultados com a implantação situam-se no terreno do alcance positivo da autoestima dos empregados, diminuindo conflitos e incrementando a imagem institucional no âmbito interno e na comunidade.

Outro ganho para as empresas estaria em propiciar gestão do conhecimento, pois, sabe-se que no momento do desligamento de um empregado, parte da experiência e do conhecimento é perdida. Pressupõe-se, portanto, que empregados satisfeitos tendem a colaborar no sentido de preparar sucessores (SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETTO, 2009).

Assim, Souza (2008) salienta que a finalidade de tais programas é constituir um novo modo de regulação das relações sociais após a aposentadoria e que eles já estão começando a fazer parte do imaginário político, como se pode observar na lei 8.842/94 que dispõe sobre a política nacional do idoso e a lei 10.471/03 que editou o estatuto do idoso.

Enfim, o programa de preparação para aposentadoria visa responder às dificuldades de adaptação na transição da vida ativa à supostamente inativa. Apesar de pouco difundidos, se bem estruturados e implantados, podem conferir ganhos ao indivíduo, à sociedade e às organizações. Programas como estes se configuram como mecanismo de resposta a algumas questões sociais relacionadas a variáveis como qualidade de vida, saúde mental, responsabilidade social entre outras.

### **3. Metodologia**

A metodologia adotada para o estudo foi ancorada na abordagem qualitativa e no método de pesquisa de campo, configurando-se como de natureza descritiva. A opção feita se justifica no objetivo configurado, qual seja compreender fenômenos socialmente construídos a partir da exposição de razões dos sujeitos com eles implicados.

A utilização de roteiro de entrevistas semi-estruturadas e formulário estruturado, com a finalidade de colher informações dos servidores aposentados e em fase de pré-aposentadoria que participam e participaram do programa de preparação para aposentadoria, objetivou demarcar uma perspectiva clara de ponto de vista, os sujeitos diretamente envolvidos e descrever o programa de preparação para aposentadoria, tendo como universo a PMI – Prefeitura Municipal de Itabira. O tratamento dos dados se deu por meio de análise de conteúdo (ROESCH, 1999; BARDIN, 2008).

A amostra foi selecionada pelo critério não probabilístico por tipicidade (GIL, 1995). Obtida a anuência da instituição e o consentimento do departamento (Setor de Ação Social), acessou-se a formas de contatos com servidores que participaram do programa de preparação para aposentadoria e se aposentaram (quatro) e daqueles em período de pré-aposentadoria que participam do programa atualmente (cinco). De posse dessa relação, foram feitas abordagens a estes indivíduos, classificados nessa pesquisa como os sujeitos de pesquisa, os quais totalizam nove entrevistados.

A unidade de observação (Seção de Benefícios do Setor de Ação Social da PMI) é uma extensão do Setor de Ação Social e uma de suas tarefas é operacionalizar a gestão do programa de preparação para aposentadoria da PMI (“Novos Caminhos”).

### **4. Análise de Dados**

Esta seção foi subdividida em duas subseções: descrição do programa de preparação para aposentadoria da PMI e adaptação à aposentadoria dos servidores públicos, aposentados e em fase de pré-aposentadoria, bem como os pontos positivos e negativos do programa, na perspectiva dos sujeitos, com suas sugestões para melhoria do mesmo.

O perfil da população ficou assim configurado: os servidores aposentados possuem idade média de 52 anos, são do sexo feminino, tendo trabalhado na função de professor, em média, por 28 anos. A escolarização variou entre: superior completo em pedagogia, letras e segundo grau completo com habilitação em magistério. Já a demografia dos servidores em situação de pré-aposentadoria ficou assim configurada: idade média de 58 anos, sexo feminino, atuantes na área de educação, almoxarifado e serviços gerais, tendo trabalhado nessas áreas com as funções de professor, apoio administrativo e auxiliar de serviços gerais por, em média, 28 anos. A escolarização configurou-se como segundo grau completo com habilitação em magistério, primeiro grau incompleto e superior em letras.

#### **4.1 O programa de preparação para aposentadoria da Prefeitura Municipal de Itabira**

Dentre as atividades desenvolvidas pela seção de benefícios da PMI está à capacitação de servidores em período de pré-aposentadoria para o afastamento do trabalho, por meio do programa “Novos Caminhos”, criado em 2005. Seu objetivo precípua é preparar planejadamente os servidores, a dois anos de aposentar-se, independente de cargo ou ocupação, minimizando possíveis conflitos intrapessoais, principalmente. Todos os ônus financeiros são de responsabilidade da instituição. A participação no programa é gratuita e facultativa.

Coerente com a literatura, o propósito institucional está respaldado, por exemplo, em Zanelli e Silva (1996 apud DEBETIR; MONTEIRO, 1999), ao afirmarem que as pessoas recebem apoio para identificar outras áreas de interesse, para que as mesmas possam se redescobrir e descobrir novos interesses e prepararem-se social e emocionalmente ante a aposentadoria. Além do que, a preocupação com os conflitos intrapessoais e sentimentos decorrentes, apesar de esperados, devem ser cuidados, pois conforme Reis e Flecha (2010), a aposentadoria quando mal sucedida pode gerar disfunções que ameaçam o equilíbrio psicológico e prejudicam a qualidade de vida.

Informações contidas no formulário estruturado confirmam que o programa trouxe aos servidores um sentido de valor, o que tem contribuído para manter o desempenho mesmo estando em fim de carreira. Acresce-se, também, que o mesmo legitima e é meio de reconhecer os anos de trabalhos prestados. Outrossim, o programa de preparação para aposentadoria, segundo a PMI, auxilia no cumprimento das obrigações sociais ao possibilitar que o aposentável reflita e se prepare para o afastamento das atividades. Tais considerações parecem representar a preocupação com o fator humano, inobstante igualmente possam ser entendidas como estratégia organizacional, tendo em vista seu reflexo no desempenho e na performance institucional.

Mesmo que os ganhos não possam ser mensurados contabilmente (NETTO; PEREIRA NETTO, 2009) com a implantação de um programa desta natureza, a empresa obtém ganhos ao atingir a subjetividade do trabalhador, a partir da manutenção do desempenho e gestão do conhecimento, condição reconhecida pela instituição estudada, muito embora não tenham sido identificados instrumentos de mensuração, a não ser o relato verbal da área gestora do programa.

O programa constitui-se em uma experiência de orientação profissional e é levado a termo por uma equipe multiprofissional (assistentes sociais, psicólogo, médico, enfermeiro e assistente técnico administrativo). A abrangência temática inclui: saúde, aspectos sociais e psicológicos, esporte e lazer, planejamento financeiro, construção de novos projetos de vida, formalidades referente a processos de desligamento e requerimento de benefício junto à seguridade social, além de participarem de oficinas de dança, inclusão digital, artesanato, ginástica, caminhadas ecológicas e turismo.

Respaldado em Moragas (1991 apud SOBREIRA NETTO; PEREIRA NETO, 2009), é possível reconhecer pertinência da concepção temática do programa em operação na PMI, os



quais devem alcançar dimensões psíquicas, sociais, recreativos, físicas, educacionais, culturais entre outros, para os autores.

Os dados obtidos a partir do formulário estruturado referendam que a abordagem de tais temas visam atingir o cotidiano e são desenvolvidos de forma particular e personalizados. Enfatizam questões relacionadas, por exemplo, aos males do sedentarismo e isolamento, importância de elaborar novos projetos de vida, reavaliação de valores, despertar para mudanças, qualidade de vida, além de representar um espaço singular para compartilhamento de experiências e informações.

Cinco etapas compõem o programa, são elas: sensibilização de todos os servidores e chefias; módulos conceituais; oficinas, passeios e atividades recreativas; saúde e lazer e confraternização anual dos aposentados. A estrutura de desenvolvimento compreende encontros previstos em cronograma e coordenados por duas assistentes sociais. O pressuposto de base é o de proporcionar não somente a orientação para o trabalho de autoconhecimento, revisão de prioridades e elaboração de novo projeto de vida, mas também facilitar trocas entre os participantes a fim de que possam descobrir novas possibilidades de inserção social.

Por fim, ao ser questionado quais seriam as limitações de um programa como esse, a instituição apontou restrição de recursos para investimentos e os procedimentos burocráticos e legais a serem seguidos, variáveis que consideram típicas dos órgãos públicos como pregões e licitações. Além da morosidade, engessam a uma previsão rígida e ao orçamento determinado. Concluindo, o programa de preparação para aposentadoria da PMI possui metodologia e abordagens coerentes e alinhadas com o que preconiza a literatura científica. Não foi possível aferir, na perspectiva institucional, o retorno sobre o investimento estruturadamente. Ainda que o fato possa ser reconhecido como uma de suas limitações, esse propósito fugiu à abrangência desta pesquisa. Adiante, no entanto, serão apresentados relatos que sustentam uma sintonia do programa com as expectativas do público ao qual se destina.

#### **4.2 Adaptação à aposentadoria e avaliação do programa de preparação “Novos Caminhos”, pelos servidores da Prefeitura Municipal de Itabira.**

Comumente a ideia de aposentadoria remete a descanso, lazer, ausência de compromissos e formalidades, enfim, etapa da vida que muitos anseiam. Entretanto, ao se aposentar, pertence-se a outro grupo social, com suas peculiaridades e passa-se a viver um estágio novo no ciclo de vida.

As expectativas e o ideário do Grupo 1 (aposentados) incluem, de um lado, oportunidades novas ou de outro, retorno a uma condição social estereotipada:

[...] foi até um pouco mais do que eu imaginava [...] o prazer de poder cuidar de mim agora [...]vou com prazer para academia, coisa que eu nunca fiz. (SERVIDOR 1, GRUPO 1)

[...] no início era sim o que eu pensava ser. Depois eu fui ficando meio perdida. Mas, de uma forma geral eu consegui fazer coisas simples [...] cuidar da minha família, estar mais perto dos meus filhos, fazer uma comida, acordar tarde, não ter mais horários, formalidades, o chefe [...] (SERVIDOR 2, GRUPO 1).

[...] no início [...]a aposentadoria era o que eu imaginava ser. Eu comecei a fazer coisas simples que antes não conseguia fazer, como fazer compras durante a semana, ir à Avenida João Pinheiro, caminhar... depois eu fui percebendo que todas as pessoas tinham uma ocupação e então pensei que não dava para eu ficar daquele jeito. Então eu dispensei a minha empregada, [...] passei a fazer serviços domésticos [...] isso é o que mais me incomoda porque [...] não gosto de mexer com coisas de casa [...]. A [...] mulher acaba

voltando [...] a fazer aquilo que [...] é treinada socialmente para fazer, cuidar da casa, marido e filhos [...] (SERVIDOR 4, GRUPO 1).

O processo de adaptação não foi nem uniforme e nem tampouco ausente de conflitos, como se percebe. Há positividade irrestrita na afirmação do servidor 1, já os servidores 2 e 4 relativizam os ganhos. A euforia ou a satisfação inicial cederam espaço à noção de um cotidiano que representou perda de valor social. A esse propósito Oliveira (2001) afirma que a frustração decorre da associação direta entre descanso sem fim e aposentadoria. Para o autor, o ser humano necessita de deveres e responsabilidades para dar sentido a sua existência, pois são eles que conferem valor social. Por essa razão os deveres domésticos ou as atividades vinculadas ao ócio ou ao não trabalho não alcançam a mesma representação e valor.

Ao mesmo tempo, através dos dados coletados durante a entrevista e de percepções pode-se observar que a passagem para aposentadoria, ou para suspensão gradativa de algumas funções parece não ter sido tão dramática, apesar de alguns deles, a exemplo, dos servidores 2 e 4 do grupo 1, fazerem ressalvas quanto à aposentadoria.

Os entrevistados foram estimulados a comentar sobre preparação para aposentadoria. Tanto os servidores do grupo 1 quanto do grupo 2 consideraram que se prepararam ou estão se preparando para aposentadoria por meio do programa “Novos Caminhos”, com exceção do servidor 3 do grupo 2 que considerou que não se prepara para aposentadoria, justificando-se dizendo que as pessoas não se preparam para este momento antes de se chegar a ele. Os dados coletados a partir dos servidores citados são apresentados a seguir:

Me preparei com esse curso. Assim, mentalmente é tudo que eu queria, era isso, eu precisava descansar e essa preparação que a prefeitura faz é muito válida. Orienta a gente muito [...]. (SERVIDOR 1, GRUPO 1).

Me preparei através deste programa da prefeitura. Foi muito bom porque a gente enxerga outra vertente que a gente não consegue ver, o que pode ser feito depois da aposentadoria [...]. (SERVIDOR 2, GRUPO 1).

Eu estou me preparando através deste programa que a gente esta participando. É muito bom, a gente aprende muita coisa [...]. (SERVIDOR 1, GRUPO 2).

Sim, por meio do programa de preparação para aposentadoria da prefeitura, onde a gente estabelece metas a curto prazo, para 2 anos. (SERVIDOR 2, GRUPO 2).

Não, não me preparo porque a gente não pensa nisso, só quando tá chegando o momento mesmo. (SERVIDOR 3, GRUPO 2).

Nota-se sob a ótica de ambos os grupos que o programa atingi-os quando se trata de preparação para aposentadoria. Conforme Zanelli e Silva (1996 apud DEBETIR; MONTEIRO, 1999), os programas contribuem para a reconstrução das identidades dos aposentados e aposentáveis, atuando na prevenção de possíveis conflitos. Contudo, a opinião do servidor 3 do grupo 2 reafirma a visão de Freaza (2010) quando o mesmo considera que por questões culturais o brasileiro não costuma fazer planejamentos, inclusive, no caso da aposentadoria, ocorre o mesmo.

Foi investigado, também, a opinião dos servidores em considerarem ou não o preparo para aposentadoria importante e, nesse quesito, houve unanimidade nas respostas. Todos consideraram a preparação importante, como é o caso dos depoimentos seguintes:

Acho, acho importante essa preparação sim, assim como acho importante nos prepararmos para qualquer coisa que formos fazer na vida. A aposentadoria talvez seja uma fase mais crítica porque a gente começa a olhar pra traz e perceber se a gente chegou aonde queria chegar e fez o que devia ser feito. A gente começa a ficar mais reflexivo a partir disso. É como se fosse o momento da verdade, entende? Por isso talvez tantas pessoas

tenham problemas nessa fase e por isso acho que as empresas devem apoiar as pessoas nessa hora. (SERVIDOR 4, GRUPO 1).

Acho, acho sim. Nem todo mundo fica bem nessa fase não. Mas eu sou muito ativa. Agora, tenho uma irmã, que a gente teve problemas com ela. Ela não gosta de sair, de fazer outras coisas além de ficar dentro de casa e agora que ela se aposentou ela está meio depressiva. Mas no meu caso não, eu tenho outras atividades na comunidade e acho que não vou ter problemas não. (SERVIDOR 1, GRUPO 2)

Na abordagem realizada com os servidores, apesar dos mesmos comentarem acreditar não ter problemas com a aposentadoria, a expressão em suas falas suscita discussão. Reis e Flecha (2010), afirmam que quando da aposentadoria, geralmente a pessoa já viveu dois terços de sua vida e se esta for mal sucedida, pode transformar-se no sentimento de fim de existência, trazendo sofrimento psíquico ou mesmo físico. Nota-se, portanto que as falas dos servidores vão ao encontro da afirmação do autor, o que permite dizer que os programas de preparação para aposentadoria são importantes para apoiar os indivíduos na reconstrução de suas identidades e provocar atitudes no sentido de incentivá-los a descoberta de novas atividades pós-aposentadoria (ZANELLI; SILVA, 1996 apud DEBETIR; MONTEIRO, 1999).

A relação aposentadoria e envelhecimento igualmente foi objeto de indagação. Os comentários revelam que os mesmos não fazem essa associação, apesar de alguns concordarem que as pessoas em geral tendem a fazê-lo.

O Quadro 2 sintetiza as contribuições obtidas e sua análise evidencia que apesar dos entrevistados relatarem que não se sentem velhos, os servidores 3 e 5 do grupo 2 declaram que as pessoas de maneira geral tendem a fazer esse confronto. Para Reis e Flecha (2010) naturalmente as pessoas fazem essa associação. Faria (2006 apud Freaza, 2010) afirma que a exclusão do indivíduo do sistema produtivo pode ser considerada uma penalidade em consequência do avanço da idade, como se os homens, assim como as máquinas ficassem obsoletos e, portanto, fossem descartados. É como se a velhice e aposentadoria fossem parceiras. Contudo, os entrevistados não se reconhecem aqui, não obstante atribuam aos outros ou à sociedade tal posicionamento, ao associar a aposentadoria à degradação. Ao contrário, a exemplo dos servidores 3 do grupo 1 e 4 do grupo 2 veem na aposentadoria uma recompensa aos anos dedicados ao trabalho.

#### QUADRO 2

##### Opinião dos servidores sobre aposentadoria x velhice

<b>Aposentadoria é velhice?</b>	
Servidores Aposentados Grupo 1	– “De forma alguma”. (SERVIDOR 1). – “Não. Eu sou nova (risos). [...] eu tenho 50 anos, mas eu não me sinto velha não”. (SERVIDOR 2). – “Não. Aposentadoria é fruto do seu trabalho, não é velhice não”. (SERVIDOR 3).
Servidores em período de pre-aposentadoria Grupo 2	em “Para mim não. Porque velhice está na cabeça das pessoas”. (SERVIDOR 4). – “Para mim não. Eu acho que hoje em dia isso não incomoda as pessoas não. Até porque a gente tem muitos recursos pra melhorar a nossa aparência, para esconder as nossas marcas [...]. Hoje também a qualidade de vida está melhor, então a gente está vivendo mais, estamos aposentando cedo e sabemos que as pessoas não morrem mais na mesma idade que antes”. (SERVIDOR 1).

“[...] eu me vejo criança junto com as outras crianças, então para mim a velhice é quando a mente da pessoa envelhece porque quando você tem sempre uma mente nova para buscar projetos novos para sua vida e às vezes para quem está em volta de cada um de nós, você esta sempre jovem [...]”. (SERVIDOR 2)

“Na minha cabeça eu não penso assim não. Mas tem muitas pessoas que pensam que aposentou porque está velho. Daí a pouco, ficam falando “ah, eu não posso fazer isso mais porque estou velho” [...]. Mas tem gente que pensa assim, que vai se aposentar porque está velho, mas não é por isso, é porque está no tempo. Quanto mais se pensa que está velha, mais a gente envelhece.” (SERVIDOR 3).

“Eu tenho meus 60 anos, mas eu pelo menos não me considero velha não. Então eu acho assim que aposentadoria é um retorno que a gente tem do trabalho. Mas eu não concordo com velhice não [...]. Eu via outras pessoas aposentando e pensava que não ia dar conta, que quando chegasse àquela idade já iria ter ido embora, mas Deus é tão bom que eu consegui chegar também.” (SERVIDOR 4).

“Para mim não porque não me sinto velha, mas eu acho que as pessoas pensam mais é isso mesmo. Eu acho que a maioria sente assim, pelas conversas deles né: “ah eu já fiz tudo que tinha que fazer, agora eu tenho que aposentar mesmo, já estou velha, cansada...” e não é isso, a gente sabe que não é isso, mas as pessoas tem essa mentalidade sim! As pessoas associam a aposentadoria com velhice mesmo.” (SERVIDOR 5).

---

Fonte: Dados da entrevista

Como positivos da aposentadoria foram apontados pelo Grupo 1 a ausência de compromissos com horários, garantia de salário e mais tempo com a família. Já o Grupo 2 (servidores em período de pré-aposentadoria) enumeram o descanso, maior proximidade com a família e mais tempo para o lazer. Quanto aos pontos negativos foi relacionada pelos aposentados a baixa remuneração, a imagem de “ser à toa” e, portanto, sempre disponível e aparência de ser uma pessoa economicamente estável por já estar aposentado. Os servidores em período de pré-aposentadoria disseram ser o distanciamento das relações pessoais do trabalho, como distanciamento de colegas de profissão e alunos, sentimento de solidão e necessidade de recorrer à seguridade social para trâmites referente à aposentadoria.

O quadro 3 sintetiza os pontos positivos e negativos relacionados pelos servidores:

**QUADRO 3**  
Pontos positivos e negativos da aposentadoria na percepção dos servidores

<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
Ausência de compromissos com horários	Baixo salário
Garantia de salário	Ser considerado alguém à toa
Mais tempo com a família	Ser considerado economicamente estável
Descanso	Distanciamento das relações pessoais do trabalho
Mais tempo para o lazer	Baixa qualidade no atendimento no serviço público, com relação às Agências de Seguridade Social

---

Fonte: Dados da pesquisa

Os pontos positivos citados destacam que a aposentadoria para os servidores é vista como algo capaz de proporcionar privilégios. Conforme destaca Oliveira (2001) a ruptura com o

trabalho realmente pode significar passagem de um ciclo de vida assentado no trabalho formal para outro assentado no lazer e desocupação, significando um renascer.

Dentre os pontos negativos, com relação ao sentimento de ser considerado como “à toa” pela família e, às vezes, pela própria sociedade, Debetir (2011) afirma que pessoas economicamente passivas, ou seja, que não contribuem para o sistema produtivo, são consideradas socialmente improdutivas, logo, ao mesmo tempo em que a sociedade reconhece a aposentadoria como um direito, a mesma imputa estereótipos negativos.

Já o distanciamento das relações sociais, também citado como ponto negativo, é enfatizado por Bruns e Abreu (1997 apud REIS; FLECHA, 2010), que vêem no trabalho a constituição de laços sociais e a forma que o homem interage e transforma o meio que o circunda, logo, perdê-lo implicará na perda consequente de amigos e pessoas que fazem parte das relações do indivíduo.

Os pontos negativos apresentados pelos servidores, pois, não sobrepõem-se aos pontos positivos, o que permite afirmar que a aposentadoria parece não conduzir a sentimentos de perdas expressivas, antes, esta parece ser o que se esperou ou que se espera com contentamento.

Em continuidade, foi indagado sobre o relacionamento com os familiares após aposentadoria. Os servidores 1 e 3 afirmaram que em função de terem mais tempo, o relacionamento familiar melhorou. Já os servidores 2 e 4 informaram que após aposentadoria passaram a conviver e perceber aspectos que, em função da ausência devido ao trabalho, não presenciavam, o que por sua vez não representou necessariamente fonte de conflitos.

A convivência está sendo tranquila. Assim, não (pausa), nem tão tranquila porque dentro de casa você começa a ver todos os defeitos que você não via antes né [...]. (SERVIDOR 2, GRUPO 1).

Eu passei a ver coisas que não via antes. Por exemplo, minha filha chega da escola, almoça e dorme. Isso me incomoda porque acho que de dia não é hora para dormir. Mas ela sempre fez isso, eu é que não via porque chegava só à tardinha. Então, lidar com adolescente é complicado e para ela também deve ser difícil porque ela nunca conviveu comigo tanto tempo, agora eu posso pegar mais no pé porque estou mais próximo dela [...]. Mas de maneira geral, a convivência é bastante tranquila, só que passei a ver coisas que antes o meu trabalho não me permitia dar conta (SERVIDOR 4, GRUPO 1).

Embora Furiati (2010) afirme que a presença do aposentado no espaço doméstico pode gerar aumento de ansiedade, na população pesquisada há indicações da presença de fontes potencialmente geradoras, porém que no caso têm sido tratadas de forma funcional pelos aposentados em questão. Nota-se, portanto, que aumentou-se o convívio e a aproximação do cotidiano e, nesses casos, a perspectiva interpretativa assinala uma reconquista do espaço na família.

Após concluir a análise comparativa dos dados empíricos confrontando-os com a literatura, parece plausível considerar que para os grupos de servidores a aposentadoria representa perdas em alguns sentidos, mas não denota implicações que os levem a situações de desequilíbrio. De uma forma ou de outra, percebe-se que nos questionamentos acerca da condição de aposentado ou aposentável, os servidores se referiram ao programa de preparação da instituição estudada como um instrumento que cumpre sua função, o que pode significar, ainda que não seja afirmação segura, que o fato de não sentirem a aposentadoria como fator negativo possa ser reflexo do programa desenvolvido e gerido pela PMI.

## **5 Considerações Finais**

Durante a transição à aposentadoria a maioria das pessoas se depara com vários questionamentos e emoções que podem prejudicá-las, vendo-se perdidas e desorientadas, uma vez que, a aposentadoria pode apresentar duas faces distintas; ser percebida como recompensa aos anos trabalhados ou como momento de mobilização de emoções que podem se tornar um campo aberto a várias consequências negativas, como doenças e outras respostas do organismo a estas frustrações que possivelmente irão refletir na vida, empresa, família ou no grupo social ao qual o aposentável pertence.

Quanto ao programa de preparação para aposentadoria da PMI constata-se que seus objetivos são de contribuir para que a aposentadoria seja um momento de bem-estar, ausentes de desordens psicológicas ou físicas que venham a prejudicar o servidor em fase de aposentadoria ou já aposentado. O programa “Novos Caminhos” parece atingir funcionalidades próprias à gestão de pessoas nas organizações, como também concorre para que, mesmo em fim de carreira, os servidores nutram-se de sentimentos favoráveis, gerando benefícios para eles e a empresa ao mesmo tempo.

No que tange à aposentadoria como etapa de um processo de carreira que finda, o Grupo 1 (aposentados) e o Grupo 2 (a dois anos para se aposentar) revelaram-se adaptados às suas condições, no sentido de administrar vida profissional e pessoal livre de desequilíbrios ou disfunções que pudessem redundar em consequências nefastas de toda natureza. Quanto à preparação para aposentadoria em si, apesar de serem notadas em algumas expressões dos servidores indícios de que a expectativa quando a este momento gerou surpresas, de maneira geral não se percebeu conflitos de ordem psicológica, física ou familiar. O que ficou demonstrado foi que os servidores e ex-servidores da PMI não apresentaram reações negativas significativas quanto ao afastamento da atividade laboral. Isso não significa que as dúvidas e apreensões comuns e até certo ponto esperadas não estivessem presentes, mas apenas as suas consequências é que não levaram necessariamente à desadaptações severas.

Quanto à avaliação do programa de preparação para aposentadoria pelos servidores e ex-servidores da PMI que participaram e participam do mesmo, ficou demonstrado que o programa foi bem avaliado pelos participantes, sendo que a maioria citou-o como forma de terem se preparado para aposentadoria.

Ante as evidências empíricas apresentadas, inobstante permitam generalizações e esgotem definitivamente o tema, aos programas de preparação para a aposentadoria apesar de pouco difundidos, podem representar êxito no que se propõem.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

CUNHA, Elenice Gonçalves; et al. A Percepção dos intelectuais sobre a aposentadoria: a recusa que esconde o medo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. p. 1-16.

DEBETIR, Emiliana. Aposentadoria - oportunidade de realizar projetos e/ou momento de crise? Um estudo com servidores da universidade federal de Santa Catarina. In: ENCONTRO DE GESTAO DE PESSOAS E RELACOES DE TRABALHO, III, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ENGPR, 2011. p. 1-17.

DEBETIR, Emiliana; MONTEIRO, Luiz Antonio dos Santos. Qualidade de vida e preparação para a aposentadoria na Universidade Federal de Santa Catarina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. p. 1-15.

FREAZA, Valeska Moreira. **Aposentadoria: prêmio ou castigo?** Um estudo exploratório. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2010.

FURIATI, Antonio Eustaquio. Aposentadoria e subjetividade: uma pesquisa com aposentados pela Usiminas na Cidade de Ipatinga – MG. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. p. 1-18.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tábuas completas de mortalidade**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2010/default.shtm>>. Acesso em 03 de abr. 2012, 20:32:01.

MARRA, Adriana Ventola; MARQUES, Antonio Luiz; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A articulação entre significado do trabalho e identificação organizacional: contribuições para a compreensão do processo de aposentadoria gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. p. 1-15.

Ministério da previdência social. **Aposentadoria por idade**. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,expectativa-de-vida-no-brasil-passa-para-734-anos-diz-ibge-,805645,0.htm>>. Acesso em 22 fev. 2012, 19:43:07.

OLIVEIRA, João Candido de. **Aposentadoria: um caminho que nem sempre leva o caminhante ao melhor lugar**. Belo Horizonte: Cultura, 2001.

REIS, Mariluce das Graças de Lima; FLECHA, Marília Mariano de Lima. Aposentadoria no serviço público: estudo de caso dos servidores públicos em atividade lotados na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais com requisitos legais para aposentadoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. p. 1-17.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANINI, Debora Puquevicz; XAVIER, Antonio Augusto de Paula; KOVALESKI, João Luiz. Aposentadoria: período de transformações e preparação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XI, 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: CEFET-PR, 2004. p. 1-8. SILVA, Carlos Alberto Nicolete da; VILELA, Elson. **O significado do trabalho**. Disponível em <[http://webserver.falnatal.com.br/revista\\_nova/a2\\_v3/artigo\\_3.php](http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a2_v3/artigo_3.php)>. Acesso em 12 jun. 2011, 20:30:40.

SOBREIRA NETTO, Francisco; PEREIRA NETTO, Juliana Presotto. Programas de preparação para a aposentadoria: um desafio atual à responsabilidade social das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2009. p. 1-16.

SOUZA, Arlen Jose Silva de. Criação e implantação do programa de preparação para aposentadoria dos servidores do TJRO. 100 f. 2008. **Dissertação** (Mestrado profissionalizante em Poder Judiciário) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 42, N.1, Jan/Mar. 2002. p. 64-78.