

Larissa Costa Piccin Leite

**PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA:
Desafios de Implementação na Secretaria de Estado de
Planejamento e Gestão de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2017

Larissa Costa Piccin Leite

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA:

Desafios de Implementação na Secretaria de Estado de

Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Rosânia Rodrigues de Sousa

Belo Horizonte
2017

L533p
de

Leite, Larissa Costa Piccin.

Programa de preparação para aposentadoria [manuscrito]: desafios implementação na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais / Larissa Costa Piccin Leite. – 2017.
[6] 77f.

Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2017.

Orientadora: Rosânia Rodrigues de Sousa
Bibliografia f. 77- 80

1.Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA). 2.Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) – Minas Gerais. 3. Aposentadoria – Minas Gerais. 4. Trabalho – Minas Gerais. I. Sousa, Rosânia Rodrigues de. II. Título.

CDU 331.25(815.1)

Autora: Larissa Costa Piccin Leite

Título: Programa de Preparação para Aposentadoria: Desafios de Implementação na
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Natureza: Monografia

Objetivo: Obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Nome da instituição: Fundação João Pinheiro

Área de concentração: Administração Pública

Aprovada pela Banca Examinadora

Doutora Rosânia Rodrigues de Sousa, orientadora, Fundação João Pinheiro

Mestre Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio, avaliadora,
Fundação João Pinheiro

Professora Adriana Kely de Souza, avaliadora, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
de Minas Gerais

Belo Horizonte
22 de junho de 2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por todas as vezes que me ouviu e me deu forças para continuar o trabalho. Agradeço à minha família, ao meu namorado e aos amigos do CSAP pela compreensão sobre a intensidade e importância desse momento, estando do meu lado e fornecendo o apoio necessário. Agradeço a toda equipe da DCGDES da SEPLAG, pelo acolhimento e aprendizado durante a realização do estágio supervisionado. Por fim, agradeço especialmente à minha orientadora, Rosânia, pela dedicação em me auxiliar e por ter me transmitido tranquilidade durante o processo de desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

Este trabalho apresentou como foco principal a identificação de desafios encontrados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais no processo de implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA). Além de serem explicitadas informações sobre a estrutura de um PPA, o referencial teórico foi construído com o intuito de entender porque a existência desse modelo de programa faz-se necessária em organizações públicas e privadas, apresentando o papel que o trabalho possui na vida dos indivíduos e quais os possíveis impactos vivenciados com a chegada da aposentadoria, que na maioria das vezes está associada ao envelhecimento. A pesquisa classifica-se como qualitativa e análise de dados foi composta por entrevistas realizadas nas seguintes instituições: Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG); Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG); Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG). As entrevistas realizadas fora da SEPLAG foram importantes para obtenção do conhecimento de estruturas de PPA no Estado de Minas Gerais e para contribuir com a visualização de perspectivas que podem se aplicar à realidade da SEPLAG. Por meio deste estudo, procurou-se apresentar quais os desafios enfrentados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais nas tentativas de implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria e quais os possíveis desafios que ainda se apresentam nesse contexto.

Palavras-chave: Trabalho; Aposentadoria; Preparação para Aposentadoria

ABSTRACT

The main focus of this work was the identification of challenges encountered by the Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais in the process of implementing a Retirement Preparation Program (PPA). In addition to explaining information about the structure of a PPA, the theoretical framework was constructed with the purpose of understanding why the existence of this program model is necessary in public and private organizations, presenting the role that work has in individuals' lives and what are the possible impacts experienced with the arrival of retirement, which is most often associated with aging. The research is classified as qualitative and data analysis was composed of interviews conducted in the following institutions: Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG); Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG); Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) and Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG). The interviews carried out outside SEPLAG were important to obtain knowledge of PPA structures in the State of Minas Gerais and to contribute to the visualization of perspectives that may apply to the reality of SEPLAG. This study reached its main objective and in the final considerations are presented the challenges faced by the Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais in the attempts to implement a Retirement Preparation Program.

Keywords: Work; Retirement; Retirement Preparation Program

LISTA DE SIGLAS

CEMIG = Companhia Energética de Minas Gerais

DCGDES = Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor

DEEAS = Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social da Polícia Militar de Minas Gerais

FHEMIG = Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

NIDEP = Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas

OMS = Organização Mundial da Saúde

PMMG = Polícia Militar de Minas Gerais

PNI = Política Nacional do Idoso

PPA = Programa de Preparação para Aposentadoria

PPR = Programa de Preparação para Reserva

RH = Recursos Humanos

SCPRH = Superintendência Central de Política de Recursos Humanos

SEPLAG = Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. TRABALHO.....	11
2.1 Significados do Trabalho.....	11
2.2 Influência do trabalho na construção da identidade dos indivíduos.....	15
3. APOSENTADORIA	21
3.1 Definição de aposentadoria	21
3.2 Contexto de transição para a aposentadoria	22
3.3 Aposentadoria e Envelhecimento	28
4. PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	35
4.1 Importância da preparação para aposentadoria	35
4.2 Estrutura de um programa de preparação para aposentadoria.....	40
5. ANÁLISE DOS DADOS	47
5.1 PPA: algumas experiências em Minas Gerais	48
5.2 PPA na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.....	60
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
APÊNDICE A	81
APÊNDICE B.....	83

1. INTRODUÇÃO

A aposentadoria é um dos momentos de transição vivenciados pelo ser humano ao longo de sua existência e pode representar uma difícil etapa, principalmente para os indivíduos que sempre associaram sua identidade pessoal à sua identidade sócioprofissional. Nesses casos, o período é associado à ausência de sentido na vida dessas pessoas fora do trabalho e pode provocar uma crise de identidade. (DEBETIR, 1999)

Além dos aspectos psicológicos presentes nesse momento de transição, a preocupação com a preparação do indivíduo que irá se aposentar ganhou proporções maiores pelo fato de a expectativa de vida ter aumentado significativamente, pois um indivíduo que se aposenta atualmente conta com muitos anos de vida após a aposentadoria, que devem ser marcados por dignidade e qualidade de vida. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

Compreende-se que a aposentadoria está acompanhada pelo envelhecimento natural do ser humano, e que apresenta uma série de consequências para a dinâmica da vida do indivíduo. A população idosa está cada vez maior na composição da sociedade brasileira, e as organizações devem estar atentas às preocupações destinadas a funcionários nesse grupo etário. A partir desta constatação, é importante que sejam desenvolvidos projetos a fim de promover a qualidade de vida dessas pessoas, principalmente no que se refere à aposentadoria. Por meio do reconhecimento de que essa etapa da vida requer uma preparação para ser vivenciada, várias organizações realizam Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), de forma a garantir a valorização do ser humano. (NETTO; NETTO, 2008) e (DANTAS; OLIVEIRA, 2014).

A partir da compreensão de sua relevância para os indivíduos por meio do contexto organizacional, o tema deste trabalho baseia-se no estudo de Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA). O desenvolvimento do trabalho teve como base as tentativas de implementação dessa estrutura de programa na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG).

O objetivo geral deste estudo caracterizou-se por: identificar quais foram os desafios encontrados pela SEPLAG nas tentativas de implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria.

Quanto aos objetivos específicos, identificam-se: obter informações sobre as estruturas dos Programas de Preparação para Aposentadoria por meio de uma revisão bibliográfica; analisar a experiência de três instituições do Estado de Minas Gerais, verificando suas características e desafios na implementação de suas estruturas de PPA; analisar as diferentes tentativas de implementação de um PPA na SEPLAG por meio de entrevistas realizadas com profissionais que tenham tido contato com o tema no trabalho, atentando-se para os desafios apresentados.

Este trabalho enquadra-se em uma pesquisa descritiva, porque procurou descrever as características de três estruturas de Programas de Preparação para Aposentadoria no Estado de Minas Gerais, com o intuito principal de analisar os possíveis desafios encontrados na implementação desse tipo de programa na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Para isso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas que permitiram descrever a situação em detalhes. Gil (2008), apresenta que pesquisas descritivas possuem o objetivo de descrição de um fenômeno, e que podem se aproximar de pesquisas exploratórias por propiciarem uma nova visão sobre o fenômeno estudado. Considerando que a apresentação dos desafios de implementação enfrentados pela SEPLAG é algo novo, pois não haviam estudos anteriores referentes a essa questão, pode-se entender que a pesquisa descritiva nesse trabalho aproxima-se de uma pesquisa exploratória.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, com o intuito de identificar as bases teóricas necessárias à fundamentação do trabalho. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica caracteriza-se por um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A vantagem desse tipo de pesquisa é permitir que o investigador conte com a cobertura de uma maior quantidade de fenômenos do que conseguiria pesquisar diretamente.

Houve a utilização de entrevistas como instrumento responsável para a coleta de informações em algumas instituições do Estado de Minas Gerais. Gil (2002) apresenta que

entre as técnicas de interrogação, a entrevista é a de maior flexibilidade. Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A) para realização desse trabalho, e segundo Alves e Silva (1992), as entrevistas semi-estruturadas produzem um imenso volume de dados diversificados pelas peculiaridades da verbalização de cada entrevistado. Quanto à abordagem, o trabalho apresentou um modelo de análise qualitativa, segundo Günther (2006), a transcrição de dados pode assumir variadas formas, e houve a transcrição literal do material verbal obtido nas entrevistas para estabelecimento das análises.

Nos capítulos 2, 3 e 4 o trabalho apresenta conceitos construídos a partir de uma pesquisa bibliográfica, que foram considerados necessários para o entendimento do tema principal identificado por Programas de Preparação para Aposentadoria. É feito um apanhamento teórico com conceitos que antecedem esse tema de forma a garantir uma coesão textual.

O capítulo 5 trata da apresentação das análises das entrevistas realizadas nas seguintes instituições do Estado de Minas Gerais: Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG); Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG); Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Serão apresentadas também as entrevistas e análises realizadas na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG), que é o objeto deste estudo.

O capítulo 6 apresenta das considerações finais do trabalho a partir do estudo do tema e das análises realizadas.

2. TRABALHO

Os indivíduos apresentam diferentes percepções sobre o trabalho, que variam de acordo com a sociedade, tempo e espaço. Considerando que o trabalho representa um esforço para atingir variados fins, pode ser interpretado de diversas formas, desde fonte de sobrevivência econômica à satisfação de necessidades sociais, percebe-se que o significado do trabalho varia de pessoa para pessoa (MARRA, 2013). Este capítulo tem por objetivo discorrer sobre os significados do trabalho ao longo dos anos em diversas sociedades e sobre sua influência na construção da identidade dos indivíduos.

2.1 Significados do Trabalho

A palavra trabalho apresenta diversos significados, e em cada um deles é possível perceber uma variação. Em algumas vezes, a palavra possui uma ligação com a emoção de forma a lembrar dor e tortura e em outras vezes, a palavra vincula-se à operação humana de transformar matéria natural em objeto de cultura. Trabalho é uma forma de o homem sobreviver e realizar-se. Na maioria das línguas da cultura europeia, trabalhar assume mais de um significado. Na língua portuguesa é possível encontrar duas significações: uma delas ligada à realização de uma obra que expresse o ser humano, que promova reconhecimento social e que permaneça além de sua vida; a outra significação é a de um repetitivo esforço rotineiro com ausência de liberdade que proporciona um incômodo inevitável. (ALBORNOZ, 1986)

Bastos, Pinho e Costa (1995) apresentam que existem dois grandes eixos a respeito dos significados do trabalho. O primeiro eixo associa o trabalho como um fardo, um esforço vinculado ao sacrifício, uma luta, ou até mesmo uma punição. Por meio da expressão "dar trabalho" conclui-se que é algo que causa transtornos, algo que exige atenção e preocupação. Esse eixo refere-se ao trabalho como algo negativo, e relaciona-se com o termo em latim *tripalium*, que baseia-se em um instrumento de tortura. O segundo eixo avaliativo caracteriza o trabalho de maneira positiva, é um meio de aplicação das capacidades humanas para propiciar domínio da natureza; um empenho para atingir determinado objetivo; ter esmero na execução de alguma tarefa. Na tradição oriental, o trabalho é tido como uma atividade que harmoniza os homens, por exemplo.

Existe uma corrente de tradição que ainda apresenta influência na forma como as relações de trabalho são articuladas atualmente. O mundo ocidental conta com a corrente que baseia-se numa linha judaico-cristã aliada à linha greco-romana, sendo que no Brasil também há influências indígenas e africanas, entre outras. É feita uma apresentação da tradição judaica de forma que o trabalho é visto como uma labuta penosa, e a Bíblia o define como castigo e condenação pelo pecado. O trabalho no início do Cristianismo era associado a uma forma de punição e não era considerado digno por si mesmo. (ALBORNOZ, 1986)

O trabalho apresentou uma variação em relação à interpretação de seus valores conforme as diferenças na sociedade e o passar do tempo. Na sociedade antiga, particularmente na sociedade grega, as relações de trabalho são diferentes das relações nas sociedades modernas industriais. Para os antigos gregos, quem deveria realizar trabalhos mecânicos eram os escravos, os homens não-livres. O ato de trabalhar não estava relacionado a nenhum valor moral e a nenhuma virtude, era algo que torturava a mente e deixava o indivíduo inapropriado para as práticas superiores como a política e a filosofia. (BENDASSOLLI, 2006)

Para Alborno (1986), o trabalho físico e o trabalho intelectual acontecem conectados na maioria das vezes:

Todo trabalho supõe tendência para um fim e esforço. Para alguns trabalhos, este esforço será preponderantemente físico; para outros, preponderantemente intelectual. Contudo, parece míope e interesseira esta classificação que divide trabalho intelectual e trabalho corporal. A maioria dos esforços intelectuais se faz acompanhar de esforço corporal; uso minhas mãos e os músculos do braço enquanto datilografo estas páginas, que vou pensando. E o pedreiro usa sua inteligência ao empilhar com equilíbrio os tijolos sobre o cimento ainda não solidificado. (ALBORNOZ, 1986, p.12)

Na Idade Média, uma nova doutrina foi desenvolvida pela Igreja referente à relevância do trabalho. O trabalho é reconhecido como algo útil, ligado ao corpo e suas exigências naturais. Por meio desta visão, pode-se inferir que há uma perspectiva de "suficiência" atribuída ao trabalho, deve-se trabalhar apenas o necessário e não perder de vista os reais valores que levam à graça de Deus. (BENDASSOLLI, 2006)

Com a influência de Lutero, na Reforma Protestante, o trabalho assumiu um novo significado dentro do Cristianismo sendo reconhecido como "a chave da vida", e todos que tivessem condição de trabalhar, tinham que exercer tal atividade, a profissão passou a se encarada como uma vocação. O trabalho então, caracterizou-se como o caminho religioso que levava à salvação, sendo visto como virtude e obrigação, diferenciando-se da ideia inicial vinculada à condenação. Ainda sobre o trabalho no contexto do Cristianismo, a autora também apresenta a influência de Calvino, que baseia-se na predestinação. Assume-se que, pela vontade de Deus, todos deveriam trabalhar, de forma a obterem êxito. Para os renascentistas, o trabalho é uma oportunidade de desenvolvimento do homem e a melhor forma de preencher sua vida. (ALBORNOZ, 1986).

Em relação à importância que o trabalho assume na vida do ser humano aos olhos dos puritanos, Albornoz (1986) apresenta uma relevante definição:

A perda de tempo é o primeiro e o principal de todos os pecados. Toda hora perdida no trabalho redundará em perda de trabalho para a glorificação de Deus. Pois o trabalho constitui a própria finalidade da vida. A expressão de São Paulo - "quem não trabalha não deve comer" - é incondicionalmente válida para todos. A falta de vontade de trabalhar é um sintoma da ausência do estado de graça. Para o cristão há o dever de trabalhar. (ALBORNOZ, 1986, p.55)

Albornoz (1986) apresenta que o trabalho no século XIX baseava-se no estímulo das pessoas para dedicarem o máximo de esforço possível a fim de atingir máximo lucro. A autora contesta a possibilidade de modificação nesse pensamento, pois já nas décadas de 60 e 70 do século XX, o máximo esforço é substituído pelas facilidades provenientes da automação, de forma a obter máxima eficiência com menor esforço. Além dessa diferenciação, a autora apresenta a definição do sociólogo Wright Mills para explicitar que os trabalhadores do século XX apresentam uma mentalidade alterada após as duas guerras mundiais e invenção do computador. Os trabalhadores, em sua maioria, enxergam no trabalho características desagradáveis, e não tendem a experimentar tranquilidade interior, a rotina no trabalho não conta com muitas satisfações.

O trabalho no mundo industrial diferencia-se do trabalho artesanal. No mundo do trabalho industrial é possível perceber a ausência de vínculo entre o trabalho e o restante da vida, sendo assim, para agir com liberdade, ter o tempo de lazer e de renovação das forças é preciso utilizar o tempo que sobra do trabalho, há uma pressão para execução do trabalho de

forma a atingir produtividade e lucro que impede o trabalhador de inserir alguma forma de lazer e prazer no processo. No artesanato, o trabalhador é livre para organizar o seu trabalho e não há uma separação clara entre trabalho e divertimento, considerando que o artesão trabalha de maneira autônoma, pode interromper seu trabalho quando necessitar de um momento de descanso. (ALBORNOZ, 1986)

Dejours (2004) afirma que trabalhar não significa apenas produzir, é também um processo de transformação do indivíduo, uma ocasião que envolve subjetividade para se testar e se realizar. O trabalho não se caracteriza apenas por ser uma atividade, é uma forma de relação social que implica em um desdobramento no mundo humano hierarquizado, ordenado e coercitivo, marcado por relações de desigualdade, de poder e de dominação.

Considerando a estrutura geral referente aos significados do trabalho, é possível identificar alguns domínios envolvidos nessa categorização. O primeiro domínio caracteriza-se pela centralidade do trabalho, que é o nível de importância que o trabalho apresenta na vida de um indivíduo, que pode ser visto pela carga horária destinada ao trabalho, aos ganhos econômicos que ele proporciona, ou seja, por particularidades da vida de cada pessoa. Um outro domínio é identificado pelas normas sociais relativas ao trabalho, que são importantes para manter a coesão dos grupos, funcionando como padrões sociais a partir das recompensas obtidas com o trabalho. (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995)

Albornoz (1986), citando Hannah Arendt, apresenta que o indivíduo moderno dá sentido à sua vida pelo trabalho, e encontra dificuldade em encontrar sentido de outra maneira:

Segundo Hannah Arendt – pensadora alemã que trabalhou e escreveu nos EUA, e cujo pensamento criativo marca hoje fortemente a filosofia política – cada vez mais temos uma alma operária. A sociedade que está por libertar-se dos grilhões do trabalho é uma sociedade de trabalhadores, que desconhece outras atividades em benefício das quais valeria a pena conquistar aquela liberdade. A possibilidade de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho não aparece como uma libertação do mundo da necessidade, mas como uma ameaça inquietante. As massas contemporâneas seriam destituídas da única atividade que lhes resta. (ALBORNOZ, 1986, p.24)

A partir do entendimento do trabalho como uma concentração de energia das pessoas para atingir certos fins, ele pode apresentar várias denominações, desde uma fonte de sobrevivência econômica até um instrumento que permite realizar as necessidades sociais. O

trabalho influencia vários segmentos presentes na vida de um indivíduo, pode estar relacionado à dignidade e orgulho, pode ser uma forma de garantir a sensação de independência, pode contribuir para a autorealização, para a construção da identidade, entre outras. (MARRA; SOUZA; MARQUES; MELO, 2013)

O trabalho assume variados significados, e quando observado com o foco para sua representação a nível individual, pode-se perceber que ele se associa a um emprego, uma carreira, uma vocação. No âmbito econômico, o trabalho representa um fator de produção e está ligado ao retorno monetário. Pensando no trabalho representado por um contexto filosófico, ele levanta questões relacionadas à busca de melhores condições de vida, às relações entre trabalho e lazer, trabalho e família, entre outras questões. (GAMST, 1995 apud MARRA; SOUZA; MARQUES; MELO, 2013)

De maneira sintética, é possível afirmar que o trabalho é uma relevante esfera da vida das pessoas, sendo um fator altamente considerável na definição da identidade dos indivíduos. O fato de uma pessoa trabalhar está ligado à auto realização por atuar em algo que considera agradável e interessante, ou ao aspecto econômico, que cabe a cada um identificar sua necessidade em relação a isso. (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995)

2.2 Influência do trabalho na construção da identidade dos indivíduos

Desde o surgimento do capitalismo manufatureiro, o trabalho assumiu a representação de modo de produção dos bens de consumo e dos serviços necessários à sobrevivência, tornando-se uma forma de obtenção de salário por parte do trabalhador e de uma base para a construção de sua identidade. (ZANELLI, 2000) Para a psicologia social e do trabalho, compreende-se que o trabalho é indissociável do indivíduo. Desligar-se do trabalho pode implicar em questões psíquicas e sociais caso as mudanças oriundas do período da aposentadoria não sejam abordadas com os trabalhadores. (LIMA, MÁXIMO, BARBOSA, 2016)

Os termos identidade e trabalho apresentam certos conceitos controversos. O termo identidade, proveniente do latim *idem* significando "o mesmo", pode sugerir o individual e o coletivo, o igual e o diferente, o permanente e o mutante, por exemplo. Já o

termo trabalho, do latim *tripalium* referente a um instrumento agrícola e de tortura, apresenta uma relação entre o sofrimento e a transformação do mundo pelo homem, e é identificada uma dificuldade em sua definição por apresentar conceitos distintos. (HELLER, 1989 apud JACQUES, 1996)

A identidade do indivíduo é construída conforme o ambiente em que está inserido, as estruturas sociais que o envolve, a cultura, e o histórico de relações. Dessa forma, pode-se perceber que as organizações de trabalho representam um papel muito importante na definição da identidade social de seus trabalhadores, os indivíduos constroem sua identidade quando se sentem parte de um grupo, e no trabalho acabam se inserindo nessa caracterização. (FERNANDES; ZANELLI, 2006)

Com o ingresso nas organizações, indivíduos que possuem diversas características passam a atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural para atingir certos objetivos. Sendo assim, é natural que haja um compartilhamento de crenças, valores e hábitos que orientem suas ações de forma a definir suas identidades. (FERNANDES; ZANELLI, 2006)

França (2002) expõe que cada indivíduo apresenta uma forma de relação com o trabalho, e que o ditado popular “o trabalho dignifica o homem” assume grande relevância quando percebe-se que parte da identidade dos indivíduos é composta pelo trabalho, que pode ser vivenciado como meio de obter prazer e criatividade ou apenas um meio de sobrevivência pela questão financeira. Quando o trabalho é consolidado como uma forma de evitar o desemprego, pode assumir um caráter marcado por estresse e até mesmo por sacrifício, principalmente quando assume grande parte da carga horária dos indivíduos, reduzindo o tempo que poderia ser associado a qualidade de vida com atividades de lazer.

Segundo Marx (1984), o trabalho é responsável pelo processo de hominização e é por meio dele que o homem provoca modificações e transformações no mundo ao seu redor, ao mesmo tempo em que o homem se transforma, ele se humaniza. (apud. SOARES; COSTA; ROSA; OLIVEIRA, 2007)

O trabalho tem grande importância na vida dos indivíduos porque além do vínculo de identidade que é criado, consolida praticamente toda a vida, tem envolvimento com as horas diárias de sono, com a articulação das refeições, com a organização da agenda do indivíduo como finais de semana e férias. Sair do mundo do trabalho pode significar um grande desafio para muitas pessoas. (FONTOURA; DOLL; OLIVEIRA, 2015)

Para Zanelli e Silva (1996), o indivíduo modela a percepção de si mesmo e do ambiente por meio do trabalho, de forma a proporcionar seu crescimento e desenvolvimento pessoal. O trabalho assume-se como relevante para a organização da vida pessoal e para a caracterização psicológica do indivíduo, sendo fundamental para sua auto-descrição e auto-avaliação. (apud. SOARES; COSTA; ROSA; OLIVEIRA, 2007)

Em relação à articulação da identidade e do trabalho, Jacques (1996) apresenta que sua interpretação deve estar adequada ao contexto em que a sociedade se insere e que a discussão da qualidade de vida impacta no maior reconhecimento desta articulação:

Quando um conjunto social se pauta por valores utilitários como no caso da sociedade contemporânea, a ausência de inserção nesse modelo e/ou em suas formas organizativas e relacionais representam experiências de sofrimento e repercutem na qualidade de vida de sua população. É sobre esse enfoque que a articulação entre identidade e trabalho se torna dispensável ou indispensável, conforme prioritária ou não a ênfase atribuída à qualidade de vida da população por uma determinada sociedade. Sob essa perspectiva, o desemprego, a aposentadoria, a inatividade, revelam uma dimensão subjetiva e uma repercussão social para além dos dados estatísticos e parâmetros econômicos. No momento em que a globalização da economia aponta para a necessidade de ir além da re-estruturação produtiva, incluindo programas de prevenção à preservação ecológica do planeta e à saúde de sua população, a associação identidade e trabalho se coloca enquanto associada ao sofrimento e a doença. (JACQUES, 1996, p. 25)

Nem todas as pessoas seguem as profissões que desejam, e nem todas as pessoas obtêm satisfação com os trabalhos que realizam. O período de escolha de profissão é marcado por uma série de fatores, como por exemplo: necessidade de ingressar em um emprego imediato, que pode ser justificada por uma necessidade financeira; influência das famílias no processo de decisão; ausência de orientação vocacional; entre outros. Apesar disso, mesmo as pessoas que não tiveram um planejamento adequado para escolherem suas profissões, acabam adaptando-se nos trabalhos exercidos. Envolvem-se com o ambiente de trabalho, com os colegas, com o tempo preenchido pelas atividades realizadas, com o salário e benefícios, em alguns casos, com os clientes, com o status social que tal emprego os

proporciona. Cada uma dessas questões contribuem para a história de vida do indivíduo, e muitas pessoas não conseguem lidar com a possibilidade de se desligar e de substituir essas experiências. Desvincular-se de um trabalho pode, em alguns casos, contribuir para a sensação das pessoas de “não pertencerem a algo”. (FRANÇA, 2002)

Bulla e Kaefer (2003) reforçam a ideia de que cada indivíduo possui uma história de vida particular e que, por mais que o trabalho seja uma categoria fundamental para o desenvolvimento humano, cada pessoa estabelece um tipo de relação com ele:

O trabalho sempre foi categoria fundamental para o desenvolvimento humano. É necessário, no entanto, compreender as transformações nas funções, nas organizações e nos processos do trabalho para entender as percepções e representações do homem sobre a categoria trabalho. A maneira como o homem se relaciona com o trabalho faz com que tenha concepções e significados diferentes, que devem ser respeitados e entendidos, pois nenhum homem mesmo exercendo funções semelhantes no processo de trabalho, não trabalha da mesma forma. Cada indivíduo se apropria do trabalho de maneira diferente, o que irá sustentar essa diferenciação será a maneira como o sujeito convive em seu meio social, considerado seu contexto socioeconômico. (BULLA, KAEFER, 2003, p.3)

O trabalho pode impactar a vida dos indivíduos de várias maneiras, sendo também reconhecido como forma de realização pessoal e de dignidade. Transferir-se da vida funcional para a vida marcada pela aposentadoria pode refletir variadas dificuldades, como por exemplo sensação de abandono, de inutilidade e depressão, que podem contribuir para grande sofrimento. (NOVO; FÔLHA, 2010)

Para França (2002), ao longo da vida, as pessoas tendem a se organizar em função do “fazer”, não enxergam suas vidas sem o trabalho e tendem a trabalhar muito e não refletem sobre essa questão. Quando envelhecem, descobrem que seus interesses giram em torno do trabalho. Uma importante reflexão sobre essa questão baseia-se no fato de que, ao longo da vida, enquanto estão trabalhando, os indivíduos não desenvolvem o pensamento de como irão viver longe da atividade profissional e quando aproximam-se do período da aposentadoria, encontram-se em um contexto marcado pela ideia de se desvincular da atividade profissional, o que estimula o pensamento sobre o papel do trabalho na vida de cada um.

Algumas pessoas constroem toda sua identidade por meio de apenas uma área de interesse que é o trabalho. Dessa forma, essas pessoas acabam dificultando a construção de

seu processo de aposentadoria porque se definem quem são por meio da relação profissional e quando essa relação chegar ao fim, podem ter sérias complicações para adaptação. (FRANÇA, 1999).

Zanelli (2000) afirma que o papel do profissional é um dos mais valorizados na sociedade, propiciando a satisfação das necessidades de reconhecimento, prestígio e poder. Muitas vezes, esse papel é responsável por dar significado à vida das pessoas, possui significativa influência na construção das identidades pessoais, e é fundamental para a manutenção da estrutura social. O papel do profissional é muito valorizado, assim como a produtividade. Uma pessoa aposentada, com a ausência do papel profissional, tende a perder status junto ao grupo social. Se o indivíduo constrói outras fontes de reconhecimento e de valorização durante sua vida, consegue estabelecer sua identidade por outros meios, e não sofre de modo tão traumático durante a aposentadoria.

3. APOSENTADORIA

A aposentadoria representa uma nova etapa para indivíduos que dedicaram anos de suas vidas ao trabalho, e pode apresentar uma série de consequências a essas pessoas. Pode ser considerada como um processo de transformação que altera a realidade do indivíduo. (OLIVEIRA, 2013). Este capítulo apresenta o significado da aposentadoria e alguns impactos que essa etapa pode provocar nos indivíduos.

3.1 Definição de aposentadoria

No final do século XIX, a aposentadoria iniciou-se em países industrializados com o intuito de garantir sustento aos trabalhadores velhos, principalmente àqueles que não possuíam condição de trabalhar e encontravam-se em situação de mendicância. A aposentadoria representava uma esmola do Estado, e posteriormente passou a ser reconhecida como um direito dos trabalhadores, que buscou melhorar a situação financeira dessa parte da sociedade. Com o aumento da expectativa de vida, grande parte da população atinge a idade para a aposentadoria e está sujeita a viver por vários anos nesse contexto, de forma a colaborar para o rompimento da imagem do aposentado de um indivíduo velho, doente e próximo à morte. (FONTOURA; DOLL; OLIVEIRA, 2015)

Bernd (1996) apresenta que aposentar-se, na língua portuguesa, etimologicamente relaciona-se com hospedagem, abrigo nos aposentos. Sendo assim, prevalece o sentido de abrigar-se na habitação. Em inglês, a palavra *retired* e em francês a palavra *retraité* remetem à noção de retirar-se, de afastar-se da vida ativa. (BERND, 1996, apud CARLOS; JACQUES; CORREA; LARRATÉA; HEREDIA 1999). A partir do Dicionário Aurélio (2017), aposentadoria define-se por "situação de um trabalhador que tem isenção definitiva da efetividade do serviço, por incapacidade física ou por ter atingido determinada idade legal, e que recebe determinada pensão ou remuneração".

A aposentadoria pode ser tratada em questões legais, como direito adquirido à pensão posterior a um período de contribuição para a previdência, em que o indivíduo pode ou não ter saído do mercado de trabalho. E pode também pode ser concreta, quando ocorre o

rompimento com o mundo do trabalho remunerado. (FONTOURA; DOLL; OLIVEIRA, 2015)

Carlos, Jacques, Correa, Larratúa e Heredia (1999) afirmam que a aposentadoria nem sempre representa um rompimento com o mundo do trabalho. O fator doença pode ser uma justificativa para um rompimento inevitável, assim como o fator idade pode ser compreendido como um obstáculo ao exercício laboral. A partir da compreensão de que existem diferentes fatores responsáveis pela aposentadoria, é possível entender que as aposentadorias por idade, por invalidez e por tempo de serviço repercutem de maneira diferenciada nos indivíduos.

Para França (2002), a aposentadoria é um período marcado por variadas contradições. Especialmente no Brasil, que é um país com grande desigualdade social, uma das principais dificuldades que a sociedade enfrenta é garantir a qualidade de vida dos aposentados. A forma como cada indivíduo passa pela aposentadoria é singular, o papel do trabalho na vida de cada um contribui para a análise desse período, além de sua história de vida e intenções para o futuro.

França, Menezes e Siqueira (2012) expõem que a aposentadoria pode ser enxergada como um dos momentos mais decisivos na vida dos adultos, e é acompanhada por uma série de imprecisões que influenciam na escolha dos trabalhadores de permanecerem nas organizações ou de se aposentarem, como por exemplo, questões ligadas à saúde, ao planejamento financeiro, idade, entre outras.

3.2 Contexto de transição para a aposentadoria

A aposentadoria é um dos momentos de transição vivenciados pelo ser humano ao longo de sua existência. Indivíduos que sempre associaram sua identidade pessoal à sua identidade sócio-profissional podem passar por essa transição de maneira conturbada, o momento passa a ser difícil marcado pela ausência de sentido fora do trabalho e até mesmo por uma crise de identidade. Além de ter que estabelecer a forma como reconhece sua identidade, o aposentado lida com a dificuldade de lidar com a opinião das outras pessoas que

não o identificam mais do mesmo modo, o indivíduo perde status no grupo social devido à ausência do papel profissional. (DEBETIR, 1999)

Para alguns indivíduos, estar aposentado representa o medo de serem esquecidos pelas demais pessoas, apesar de ainda estarem em idade produtiva. A aposentadoria é uma forma de desconforto para aqueles que estão acostumados a uma rotina marcada pelo trabalho. (LIMA; MÁXIMO; BARBOSA, 2016)

A transição para a aposentadoria é um momento repleto de transformações. Existem as mudanças biológicas ligadas ao envelhecimento, as mudanças no ambiente familiar referentes à saída dos filhos de casa, ao surgimento dos netos, ao maior tempo que o casal passa dentro de casa, que não necessariamente ocorria antes, por exemplo, e a perda da identidade profissional e do status social devido ao rompimento com o trabalho que se costumava ter. Essas questões contribuem para o processo de construção de uma identidade como pessoa aposentada. (SOARES; COSTA; ROSA; OLIVEIRA, 2007)

A aposentadoria é mais uma das várias etapas vivenciadas pelo homem, sendo assim, é importante que o tema seja discutido tanto pelas pessoas mais jovens que ingressam no mercado de trabalho, quanto por aqueles que estão perto de se aposentar ou que já se aposentaram. O planejamento para esse período deve ser enxergado como um processo educativo contínuo ao longo da vida. (FRANÇA, 2002)

Para Soares, Costa, Rosa e Oliveira (2007):

O ato de aposentar-se impõe conflitos permeados pelo papel central do trabalho no processo de constituição identitária dos sujeitos, especialmente na sociedade atual que preceitua a supervalorização da produtividade e do capital. De forma simplista, o homem aposentado está na contramão do projeto social de sujeito trabalhador ao qual se condicionou durante a maior parte da vida. (SOARES; COSTA; ROSA; OLIVEIRA, 2007, p.145)

França (2002) expõe que, conforme pesquisas realizadas, desvincular-se do trabalho é um processo mais difícil caso o indivíduo apresente alto envolvimento e satisfação com aquilo que faz. Envolvimento e satisfação não estão diretamente relacionados ao cargo e função ocupados, mas caso o indivíduo possua status naquilo que realiza, passar pelo desligamento torna-se mais difícil também. Em cada caso, é necessário entender qual o nível de importância que o cargo ocupado e a função desempenhada representam para o indivíduo.

A fim de compreender o contexto da aposentadoria, devem ser analisadas as circunstâncias em que ocorre, cada indivíduo está sujeito a circunstâncias diferentes. O grau de satisfação e comprometimento que um indivíduo estabelece com o trabalho que realiza, assim como o gosto e vocação que possui pela profissão precisam ser levados em consideração. Além disso, o relacionamento do profissional com os colegas de trabalho e com a chefia, sua identificação com os propósitos da organização e oportunidades de crescimento pessoal e autonomia no trabalho também são fatores significativos para a compreensão da forma pela qual o indivíduo passa por essa transição. (DEBETIR, 1999)

O ser humano apresenta um forte vínculo com o trabalho, e esse vínculo possui influência direta na forma como o indivíduo lida com o afastamento do contexto profissional:

O ser humano cresce preparando-se para o trabalho e necessita dele, não só por uma questão de sustentabilidade, como de crescimento pessoal. Para o homem, o trabalho representa a própria vida, ainda mais em uma sociedade capitalista em que o homem sem trabalho é considerado improdutivo, sendo excluído socialmente. Os estudos comprovam que o trabalho representa um valor muito importante para as pessoas, o que dificulta o afastamento, para o gozo da aposentadoria. Esse fato pode ser muito mais estressante para o homem que, em geral, concentra mais sua vida no trabalho externo do que a mulher, que compartilha o trabalho externo, como o cuidado da casa e dos filhos (BULLA, KAEFER, 2003, p.5)

O processo de adaptação no período da aposentadoria varia de acordo com o envolvimento e nível de satisfação dos indivíduos com seus trabalhos, além das outras funções que ocupam na sociedade. A partir disso, é apresentado que, nesse processo de adaptação, existem diferenciações entre os homens e as mulheres: a mulher tende a lidar melhor com a ausência do trabalho porque adequa-se mais às suas outras funções na sociedade, principalmente aquelas ligadas ao envolvimento familiar. Porém, caso o trabalho perdido envolva realizações intelectuais, tanto homens quanto mulheres tendem a sofrer os efeitos drasticamente. (FRANÇA, 2002)

A relação entre o indivíduo e o contexto familiar apresenta grande importância para a compreensão das decisões tomadas no contexto de aposentadoria:

A criação dos laços intergeracionais na família e nas oportunidades sociais e os laços afetivos entre marido e mulher precisam ser estreitados e fortalecidos, especialmente diante de um projeto de vida que inclui o encontro dos interesses, o companheirismo nas atividades de lazer e a parceria nos investimentos para o futuro. A aposentadoria pode coincidir

com o momento em que os filhos ingressam na Universidade ou com a saída deles de casa. Se por um lado, a falta dos filhos desperta um sentimento maior de liberdade para os pais, por outro provoca, especialmente para a mãe, a síndrome do ninho vazio. O nascimento dos netos, as viagens e mudanças dos filhos, e mesmo a doença dos pais são situações que modificam, sobremaneira, o núcleo familiar. Estes fatores podem influenciar também na decisão da aposentadoria. (FRANÇA, 2009, p.11)

França (2002) expõe que família é um suporte muito importante ao indivíduo na aposentadoria, e sua estruturação influencia em grande intensidade no período de adaptação vivenciado. Para entender a forma pela qual o indivíduo passa por esse processo, é relevante avaliar o ambiente familiar, os membros da família e as relações estabelecidas entre eles. Considerando que a renda de uma pessoa aposentada tende a ser inferior à renda que ela obtinha antes de se aposentar, é importante levar em consideração a responsabilidade financeira que o indivíduo possui em meio à família, caso apresente filhos, netos, familiares idosos ou algum outro membro dependente de sua renda, essa situação pode impactar na sua decisão de continuar ou não trabalhando.

Em relação ao aspecto financeiro, é importante considerar que muitas pessoas aposentadas contam apenas com o necessário para a sobrevivência, e os rendimentos nem sempre acompanham as alterações nos níveis de inflação. E existem aquelas pessoas que contam com maior quantidade de recursos financeiros, o que coopera para que tenham maior acesso a opções de lazer contribuindo para uma vida social mais intensa. A decisão de continuar ou não trabalhando não é totalmente dependente de fatores financeiros, mas não devem ser ignorados. (FRANÇA; MENEZES; SIQUEIRA, 2012)

Além do aspecto financeiro, um indivíduo que não apresenta bom relacionamento com a família provavelmente não apresenta prazer em passar tempo dentro de casa, dessa forma, aposentar-se contribui para alteração da rotina e perda de maior tempo fora do lar que poderia ser encarado como um certo refúgio psicológico. Tratando-se de pessoas que moram sozinhas, muitos declaram que vivem bem com essa situação e muitos dizem que não se adaptam ao fato de não terem pessoas para dividir a casa, dessa forma, existem aqueles que trabalham muito também com o intuito de passar mais tempo fora de casa por não se sentirem confortáveis no ambiente caseiro. (FRANÇA, 2002)

Quando se pensa no contexto do casamento, e na forma como alguns relacionamentos amorosos são estabelecidos, é possível perceber que a aposentadoria representa uma possibilidade para várias mudanças ocorrerem. Por exemplo, considerando que um dos membros do casal trabalha fora e outro não, a pessoa que já ficava em casa pode se mostrar incomodada com a presença da recém-aposentada em sua rotina e as duas passam por um período de dificuldades na adaptação do novo modelo de vida e de como organizar e aproveitar o tempo. Também existe a possibilidade de os dois membros do casal decidirem realizar maior quantidade de atividades juntos devido ao maior tempo que terão disponível e à compatibilidade de interesses. (FRANÇA, 2002)

A aposentadoria pode ser enxergada como um momento de perdas, entre elas encontram-se a diminuição dos rendimentos financeiros, a perda de contato com os colegas de trabalho e do status social que contribuem para uma situação favorável ao adoecimento mental:

Além do comprometimento físico, a aposentadoria pode também representar perdas materiais, psicológicas e sociais, como a queda dos rendimentos financeiros, desligamento dos colegas de trabalho, perda do status social que o trabalho proporcionava, entre outros, o que pode incidir na diminuição da autoestima e da motivação, ocasionando adoecimento mental que se reflete em crises depressivas, ansiedade, alcoolismo e até mesmo no suicídio. [...]a confrontação com o vazio deixado pelas horas antes dedicadas ao trabalho e o tédio do tempo desocupado, o afastamento ou a perda de relacionamento social com os colegas de trabalho, o medo do ócio, o papel social que a ocupação desenvolvida representava e a perda de reconhecimento que dela advinha e, ainda, as dificuldades de adaptação a um convívio mais extenso com a família, podem constituir um período de ameaça ao equilíbrio mental do indivíduo (RODRIGUES; AYABE; LUNARDELLI; CANÊO, 2005, p.58)

É comum encontrar o pensamento que se refere à redução das amizades na aposentadoria quando se considera que a maioria delas encontra-se no ambiente de trabalho. Esse pensamento origina-se da questão de que as amizades acontecem quando as pessoas se aproximam por interesses semelhantes, e o trabalho é um forte motivo que justifica a aproximação. Apesar disso, embora o vínculo com o trabalho se reduza com a aposentadoria, novos interesses podem surgir para preencher a vida, o que favorece o surgimento de novas interações e amizades. (FRANÇA, 2002)

No período da aposentadoria é possível identificar uma série de possíveis decisões a serem tomadas pelo indivíduo, justificadas pela presença de diversas variáveis.

Entre essas decisões encontram-se a alternativa de aposentar-se definitivamente, a possibilidade de continuar trabalhando com as mesmas atividades e no mesmo local ou a opção de alterar o trabalho para um que possua maior flexibilidade, por exemplo. Em relação às decisões que referem-se a continuar no mundo do trabalho, é possível concluir que estão mais ligadas ao fato de os indivíduos enxergarem sentido no trabalho, à presença do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, à percepção de comportamento das organizações voltado para questões voltadas ao trabalhador, como treinamentos e programas direcionados ao envelhecimento. Já aqueles que optam pela aposentadoria, podem tomar essa decisão por diferentes aspectos, como exemplo: estresse no trabalho, relacionamentos profissionais não favoráveis, alta carga de atividades e baixa motivação. Além dessas questões voltadas para o trabalho, também podem ser encontradas as questões ligadas ao ambiente familiar e questões referentes à natureza pessoal. (FRANÇA; MENEZES; BENDASSOLLI; MACEDO, 2013)

A aposentadoria é vista por muitas pessoas como um envolvimento explícito com o envelhecimento, que pode ser acompanhado de uma maior incidência de doenças. Além dessa questão, o que leva a um maior receio para enfrentar o período é a possibilidade de os indivíduos não contarem mais com planos de saúde oferecidos pelos lugares aonde trabalham. Já que a saúde é um tema de extrema relevância, assume característica de um fator de risco a ser levado em consideração nessa fase vivenciada. (FRANÇA, 2002)

Nesse período de transição, podem ser escolhidas atividades mais fáceis ou mais agradáveis, atividades que não exijam tanto sacrifício do indivíduo, a aposentadoria é uma oportunidade de alterações nas atividades realizadas. Apesar de ser um momento propício a mudanças, não significa que todas as pessoas pretendem mudar. Muitos indivíduos têm a intenção de continuar com as mesmas atividades já exercidas. (FRANÇA, 2002) Embora varie de pessoa para pessoa, a aposentadoria não pode ser encarada como um simples término de carreira. A partir do encerramento de uma carreira formal e do requerimento da aposentadoria oficial, o indivíduo depara-se com a situação em que deve realizar algumas escolhas. Tratando-se de um aposentado, é comum que pense sobre a possibilidade de seguir uma outra carreira, de estabelecer um trabalho autônomo, de realizar tarefas filantrópicas, dedicar um tempo a práticas de lazer e a tarefas que envolvam o cuidado com a casa e com a família, por exemplo. (ZANELLI, 2000)

A aposentadoria é um momento de transição, que pode impactar positivamente nos indivíduos ou negativamente. Em relação aos impactos positivos, a aposentadoria pode oferecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal, o indivíduo pode descobrir formas de prazer e formas de obter maturidade e crescimento. Em relação aos aspectos negativos, o indivíduo pode deparar-se com um ciclo de desequilíbrios e infortúnios. Para assumir a condição de aposentado, é importante que haja reflexão e preparação prévias, pois contribuem para a redução na ocorrência de conturbações a serem vivenciadas pelos indivíduos. (ZANELLI, 2000)

3.3 Aposentadoria e Envelhecimento

Segundo Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde publicado pela Organização Mundial da Saúde - OMS no ano de 2015, o envelhecimento populacional está se acelerando em escala mundial e a maioria das pessoas pode esperar viver até mais de 60 anos. "Em um número cada vez maior de países, mais de 1 em cada 5 pessoas têm mais de 60 anos. Poucas políticas ou serviços não irão afetá-los de alguma forma. Incluir o Envelhecimento Saudável em todas as políticas e em todos os níveis de governo será, portanto, crucial.". (OMS, 2015, p. 23)

No Brasil, o aumento da população idosa é uma realidade cada vez mais presente, a velhice deve ser compreendida como um relevante desdobramento no perfil demográfico do país. O processo de envelhecimento proporciona diversas mudanças, e apesar de alterações biológicas, pode ser vivenciado com qualidade de vida. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

O aumento da longevidade populacional, os baixos rendimentos da aposentadoria que refletem uma desigualdade social e a vontade de muitos idosos continuarem trabalhando cooperam para variados desafios nas áreas de Saúde, Previdência e Trabalho. A partir do reconhecimento do significativo envelhecimento populacional, é importante que existam intervenções voltadas para a saúde e o mercado de trabalho visando a garantia da qualidade de vida da terceira idade. (COCKELL, 2014)

Segundo França e Soares (2009), o aumento da expectativa de vida pode ser visto como um desafio para países desenvolvidos e em desenvolvimento. A preocupação do Brasil refere-se a garantia de recursos suficientes para pagar pensões dignas aos aposentados e disponibilizar serviços de saúde à uma população de idosos que aumenta e que conta com tratamentos de maiores custos. Há um receio sobre os recursos não serem necessários para garantirem o bem-estar da população que está envelhecendo.

Viterbino (2001) apresenta que para a sociedade capitalista, a velhice geralmente é tratada como uma fase descartável da vida. O idoso é enxergado como um peso morto porque não produz, reforçando uma lógica que trata a pessoa humana como força de trabalho. Os aspectos psicossociais da população são desconsiderados nessa análise apenas produtiva. (apud DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

Bulla e Kaefer (2003) apresentam que os idosos enfrentam muitas dificuldades em sua vida cotidiana, muitas ligadas ao preconceito pelo processo de envelhecimento vivenciado. Esse processo torna-se mais difícil com a aposentadoria, que tem uma imagem vinculada ao afastamento do trabalho. O idoso então sofre preconceito pela idade e por estar aposentado, visto como incapaz e dependente.

Conforme Margaret Chan, diretora geral da OMS, o processo de envelhecimento deve ser entendido em conjunto com o ciclo de vida das pessoas. Não existe um modelo de idoso padrão e a idade cronológica não representa as características particulares a cada pessoa. Estar na terceira idade não significa estar dependente de cuidados, embora grande parte dos idosos apresentem problemas de saúde com o passar do tempo. (OMS, 2015)

Um funcionário que encontra-se apto para se aposentar por idade depara-se com um incentivo gradual de afastamento das suas funções laborais. Esse incentivo é fomentado pela concepção de que pessoas mais velhas apresentam redução nas capacidades físicas e mentais. A partir desta realidade, é responsabilidade da gestão de pessoas realizar projetos que acompanhem esse processo como algo natural e que demanda atenção. Esses projetos devem contar com uma atuação que evite a exclusão desses funcionários. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

A Constituição Federal de 1988 foi responsável por promover uma maior e mais específica atenção aos idosos, tendo em vista que apresentou amparo legal para a configuração das políticas atuais voltadas para essa parcela da população edispôs sobre os direitos sociais, civis e políticos da sociedade brasileira. O Artigo 230, por exemplo, prevê que a família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar garantindo-lhes o direito à vida. Já em 1994, surge a Política Nacional do Idoso - PNI, regulamentada pela Lei nº 8.842, que assegura os direitos sociais garantidores da autonomia, integração e participação efetiva do idoso na sociedade. Em 2003, foi sancionado o Estatuto do Idoso, que solidifica as discussões dos direitos humanos da pessoa idosa, de forma a criar uma proteção para a reivindicação do amparo aos idosos por parte da sociedade e do Estado. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

A sociedade mostra-se cada vez mais tendenciosa a privilegiar o novo e dessa forma, acaba excluindo as pessoas mais velhas e contribuindo para o surgimento de dificuldades nas relações sociais. Nem todos os idosos brasileiros têm acesso aos direitos previstos no Estatuto do Idoso (2003), enfrentam desafios em relação à obtenção de respeito e de dignidade, de saúde, de nutrição adequada, entre outras questões. As oportunidades são priorizadas para serem oferecidas aos mais jovens e os recursos aos mais velhos são canalizados. A partir de observações referentes à Política Nacional do Idoso - PNI e do Estatuto do Idoso, é possível concluir que um dos principais motivos que coopera para que a evolução da longevidade no Brasil seja marcada por desafios é a dificuldade na compreensão do papel social do idoso. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

Os direitos dos idosos devem ser garantidos, mas para que isso ocorra é necessária uma intensa atuação da sociedade que estimule o reconhecimento do papel do idoso e de sua importância:

O idoso como qualquer outro cidadão, possui direitos que devem ser garantidos. Esses direitos só serão efetivados, no entanto, se houver pressão da sociedade, para garantia desses direitos, que fazem parte integrante da vida diária das pessoas. O sujeito muitas vezes não tem clareza sobre seu papel na sociedade, desmerecendo sua função enquanto cidadão e esquecendo-se ou não sabendo de seus direitos previstos na constituição. A informação é um dos meios para levar até os sujeitos os seus deveres e direitos. É preciso, porém, consciência da importância desses direitos para se

tornarem realmente eficazes e parte integrante da vida cotidiana do idoso. Não basta, todavia, saber dos direitos, mas estar consciente de seu papel e de sua importância na sociedade, para exigí-los, mas também é necessário colocar em prática os seus deveres enquanto cidadão. (BULLA, KAEFER, 2003, p. 3)

Para França (2002), as pessoas mais velhas experienciam situações no trabalho que estimulam questionamentos sobre serem ou não competentes para exercer certas atividades, e muitas vezes, atividades vinculadas à cognição. Tratando-se da motricidade humana, é possível concluir que uma pessoa idosa passa por uma diminuição dessa característica, sendo um aspecto físico modificado pelo envelhecimento. Apesar disto, não necessariamente a atividade intelectual de uma pessoa idosa será reduzida, já que a mente humana é capaz de contar com certa progressão qualitativa ao longo do tempo, levando em consideração a experiência vivenciada por cada indivíduo.

O processo de envelhecimento, além de ser um processo biológico e psicológico, possui relação com a construção sociocultural:

Em síntese, o processo de envelhecer é um fenômeno biológico e psicológico, mas também uma construção sociocultural, vinculada a expectativas, valores e ética predominantes no social. Como um processo dinâmico o envelhecimento ocorre ao longo da vida de forma diferenciada para cada pessoa dependendo da maneira como cada uma organizou sua vida e sua história, seu nível educacional, sua profissão, ou seja, suas experiências vividas dentro do tempo e do espaço. Assim, envelhecer é uma experiência subjetiva e social. (MARRA; SOUZA; MARQUES; MELO, 2013, p.114)

A dinâmica familiar é um fator muito significativo quando se trata dos impactos vivenciados pelos indivíduos no envelhecimento: as mulheres que cresceram com a função de cuidar dos filhos passam por esse período de forma diferente dos homens, o que reflete a diferenciação nos papéis familiares através do gênero. A partir de mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, esta realidade de diferentes papéis assumidos no contexto familiar apresenta-se diferente atualmente porque homens e mulheres passam a dividir com maior frequência os cuidados com os filhos. (COELHO; LIMA; 2011)

Mesmo que o indivíduo já apresente condições para se aposentar, é comum que muitas pessoas ainda optem por continuar trabalhando, mas preferencialmente, com trabalhos que ressaltam autonomia e flexibilidade. É essencial que a sociedade se prepare para incluir essas pessoas em trabalhos mais adequados, que visam não apenas a satisfação do indivíduo

mas que estejam de acordo com suas limitações, além disso, é importante estimular o rompimento do ageísmo. (FRANÇA; MENEZES; BENDASSOLLI; MACEDO, 2013)

Existem diferentes meios para contribuir com o desenvolvimento do envelhecimento saudável, e um deles é pelo combate à discriminação etária. Estereótipos baseados em idade influenciam em grande intensidade nos desafios a serem enfrentados pela saúde pública nesse combate. Para atuar contra a discriminação etária é necessário que haja uma mudança de mentalidade na população em relação à compreensão do envelhecimento, é preciso romper com pensamentos ultrapassados de que as pessoas mais velhas são um fardo. As principais medidas que devem ser adotadas nesse processo de combate à discriminação etária são: realização de campanhas de comunicação com o intuito de expandir o conhecimento e a compreensão do envelhecimento na sociedade em geral, nos tomadores de decisões políticas, nos funcionários e prestadores de serviço; promulgação de legislações contra a discriminação por idade; garantir uma visão equilibrada de envelhecimento nos meios de comunicação por meio da minimização de relatos de crimes contra pessoas mais velhas, por exemplo. (OMS, 2015)

França e Soares (2009) apresentam que trabalhadores mais velhos são considerados maduros, e empregadores enxergam algumas vantagens na contratação de pessoas mais velhas sobre a de pessoas mais jovens. Algumas vantagens podem ser identificadas devido ao fato de que os trabalhadores mais velhos têm mais comprometimento e autonomia, sentem-se mais criativos e motivados perante as atividades que lhe são propostas, são mais confiáveis e apresentam mais ética e coerência nos seus comportamentos no trabalho, destacam-se na capacidade de resolução de problemas e possuem maior experiência.

Trabalhos que contam com carga horária reduzida, que permitam o desenvolvimento da criatividade e que ofereçam maior liberdade são mais recomendados para trabalhadores mais velhos, embora sejam mais difíceis de encontrar. É importante reconhecer que nem todos os empregos são adequados, como por exemplo, aqueles que podem contribuir para prejuízos à saúde. Existem empregos que não são de alta complexidade mas contam com certo esforço físico, como ficar em pé durante longos períodos de tempo, o que pode levar à fadiga. Sendo assim, é normal que os indivíduos tenham intenção de continuar exercendo as

mesmas atividades após se aposentarem, mas é importante ter em vista que a redução na carga horária e tarefas menos cansativas e mais prazerosas são mais adequadas. (FRANÇA, 2002)

Trabalhadores mais velhos que possuem o interesse e condições para continuar trabalhando devem contar com alternativas de contratos de trabalho e flexibilidade dos horários. As organizações devem manter esses trabalhadores motivados e atualizados, oferecendo cursos de atualização, de inserção digital e metodologias que cooperem para uma adequação visando um melhor desempenho no trabalho, por exemplo. (FRANÇA, 2009)

Uma outra forma de contribuição para o envelhecimento saudável é permitir a autonomia, que influencia na dignidade e independência dos adultos maiores de forma a garantir condições para seu bem-estar geral. As pessoas mais velhas devem ter a opção de escolher aonde morar, com quem se relacionar, quais atividades realizar, como se vestir, entre outras alternativas. Para atingir o objetivo de permitir a autonomia, destacam-se as seguintes ações: promulgação de legislações que protejam os direitos dos adultos maiores, apoiá-los na conscientização de seus direitos e criar mecanismos a serem utilizados para violação desses direitos; criação de oportunidades que estimulam o aprendizado e crescimento ao longo da vida; fornecer mecanismos que permitam aos idosos obterem maior nível de controle de suas vidas apesar das eventuais dificuldades. (OMS, 2015)

Os idosos devem se envolver com atividades nas quais encontrem satisfação, sejam atividades vinculadas ao cuidado com as pessoas, atividades que estimulem a criatividade, como artesanato, ou atividades que proporcionem ampliação do conhecimento. Esse envolvimento é importante para garantir que as pessoas mais velhas mantenham amizades e possuam sentimento de vivacidade. (COELHO; LIMA; 2011)

Assim como o processo de envelhecimento ocorre de diferentes maneiras nos indivíduos, os idosos percebem o trabalho e a aposentadoria de diferentes maneiras, de acordo com a história de vida de cada um. Pensar em aposentadoria relaciona-se com preparar a população que envelhece para mudanças, principalmente as envolvidas em suas atividades laborais, que podem continuar ou não após o início do recebimento do benefício previdenciário. É importante que profissionais de diversas áreas estejam cientes dessa

preparação, e reflitam para que o exercício de atividades envolvendo os idosos seja cada vez mais qualificado. (BULLA; KAEFER; 2003)

Compreendendo que a população idosa está cada vez maior na composição da sociedade brasileira, as organizações devem estar atentas às preocupações destinadas a funcionários nesse grupo etário. A partir desta constatação, é importante que sejam desenvolvidos projetos a fim de promover a qualidade de vida dessas pessoas, principalmente no que se refere à aposentadoria. A atuação da sociedade é essencial na luta pelos direitos da parcela da população idosa, pelo cumprimento das leis já existentes e pela dignidade do envelhecimento. Para que as políticas voltadas para o idoso sejam efetivadas é importante que o Estado estabeleça parcerias com a sociedade civil na construção de ações com foco nessa parcela da população, na proteção, no apoio e na assistência aos idosos. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

4. PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

A aposentadoria pode ser reconhecida como um dos momentos mais turbulentos para o ser humano, acompanhado por variadas expectativas e ansiedades. A partir dessa noção, as organizações passaram a desenvolver programas que auxiliem seus funcionários no processo de desligamento do trabalho, assumindo então uma responsabilidade social junto a seus funcionários. (PONTES, 2012) Este capítulo apresenta a importância dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) e algumas características que podem estar presentes em suas estruturas.

4.1 Importância da preparação para aposentadoria

A preocupação com a preparação do indivíduo que irá se aposentar ganhou proporções maiores pelo fato de a expectativa de vida ter aumentado significativamente. Um indivíduo que se aposenta atualmente conta com muitos anos de vida após a aposentadoria, que devem ser marcados por dignidade e qualidade de vida. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014) A aposentadoria apresenta como característica uma clara alteração na organização do tempo das pessoas, que anteriormente era marcado em grande parte pelo trabalho. Acompanhado pelo envelhecimento natural do ser humano, esse período apresenta uma série de consequências para a dinâmica da vida do indivíduo. A partir do reconhecimento de que essa etapa da vida requer uma preparação para ser vivenciada, várias organizações realizam Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), de forma a garantir a valorização do ser humano. (NETTO; NETTO, 2008)

Segundo França e Soares (2009), a globalização influenciou as grandes organizações de diversas maneiras, sendo uma dessas influências a prática das aposentadorias incentivadas, que se baseia em diversos trabalhadores experientes dispensados, e muitos deles sem uma preparação para a vida sem o trabalho. Atualmente, constatam que muitas organizações reconhecem a capacidade e experiência dos trabalhadores mais velhos, enxergando seu valor.

As organizações passaram a desenvolver Programas de Preparação para a Aposentadoria, a partir da compreensão das turbulências que os indivíduos passam nessa

transição. Existem duas visões apontadas em relação a esse tipo de programa: o cumprimento das responsabilidades sociais por parte da organização e o reconhecimento de que são excelentes ferramentas gerenciais. Os empregados que estão se aposentando sentem-se valorizados e mantêm um bom desempenho enquanto os demais empregados observam a preocupação e respeito da organização com as pessoas, o que contribui para o fortalecimento das relações de trabalho. (MUNIZ, 1996)

Os Programas de Preparação para a Aposentadoria são programas de desenvolvimento pessoal que devem ser promovidos pelas organizações por meio de um ponto de vista ético:

De um ponto de vista ético, impõe-se às organizações a responsabilidade de promover a preparação ou reflexão sobre as mudanças que se anunciam. A realização de programas que buscam preparar os participantes para reafirmar suas identidades visando desobstruir ideias e concepções, tendo em vista o momento iminente de ruptura com as atividades ou contexto de trabalho em que vinham sendo desenvolvidas, são imprescindíveis, na medida que levam as pessoas a alcançarem novas informações, percepções e sentimentos. Dentro desta perspectiva, os programas de preparação para a aposentadoria são programas de desenvolvimento pessoal. (ZANELLI, 2000, p. 160)

Através de um Programa de Preparação para Aposentadoria, garante-se um benefício claro ao trabalhador, mas a organização também investe em si mesma com a disponibilização de uma orientação aos seus empregados. Uma organização que se preocupa com seus funcionários desde o início do trabalho até o fim marcado pela aposentadoria propicia a criação de uma cultura organizacional mais consistente, valorizando sua imagem e atuação social. (FRANÇA, 1999)

Por meio de um PPA, o compromisso da instituição com o trabalhador deve estar atrelado a propiciar um futuro digno ao indivíduo, através de um direcionamento bem estruturado e esclarecido sobre os variados pontos que podem afetar o trabalhador durante a aposentadoria. É importante buscar reduzir suas incertezas e melhorar sua autoestima, demonstrar que o fim da carreira profissional não corresponde ao fim da vida. A aposentadoria é o início de uma fase que deve ser vivenciada com dignidade e prazer, em que busca-se realizar planos que não podiam ser realizados anteriormente devido ao longo tempo destinado ao trabalho, por exemplo. (PONTES, 2012)

Por meio de um planejamento de vida que discorra sobre várias questões significativas na vida de um indivíduo é possível reduzir as condições frustrantes que impactam diretamente na qualidade de vida de muitas pessoas no período da aposentadoria:

A inatividade e a falta de perspectivas na aposentadoria podem levar a um sentimento de depressão que conseqüentemente compromete a saúde do indivíduo. Não são poucos os casos de doenças psicossomáticas adquiridas durante e após o processo de desligamento do trabalho, sem contar os casos de morte súbita, principalmente nos três primeiros anos após a aposentadoria. O planejamento de vida que preveja a distribuição do tempo e mudanças necessárias relativas à afetividade, à vida familiar, ao lazer, à participação sociocomunitária e um trabalho remunerado ou voluntário permitem enfrentar objetivamente as condições frustrantes a que muitos aposentados ficam expostos. (FRANÇA, 1999, p. 12)

Um Programa de Preparação para a Aposentadoria visa a construção de um espaço em que possam ser trabalhadas diferentes maneiras de vivenciar essa etapa com mais clareza e segurança. A Política Nacional do Idoso, por meio da Lei nº 8.842 de 4 de janeiro de 1994, propõe a criação de Programas de Preparação para Aposentadoria nos setores público e privado. O Estatuto do Idoso, por meio da Lei nº 10.741 de 1º de outubro de 2003 também estimula esse modelo de programa, com o intuito de incentivar o indivíduo a realizar novos projetos de acordo com seus interesses e propiciando o reconhecimento de seus direitos sociais. (RODRIGUES; AYABE; LUNARDELLI; CANÊO; 2005)

França (2009) apresenta que o estabelecimento de ações que contemplem profissionais no período marcado pela presença da aposentadoria é algo que se expande além da responsabilidade pública, pois as organizações também devem oferecer planos que visam a orientação dos empregados para a aposentadoria, assim como os trabalhadores devem estar atentos à garantia de seu bem-estar futuro.

Soares, Costa, Rosa e Oliveira (2007) apresentam três motivos principais que foram identificados para a criação de um Programa de Preparação para Aposentadoria:

A ideia do Programa resultou da percepção de uma necessidade social de se falar mais a respeito da aposentadoria, por três motivos principais: a) falta de planejamento pessoal para aposentadoria: muitos vêem este momento somente com oportunidade de descanso; b) aumento da expectativa de vida, trazida principalmente pelos avanços da medicina e a diminuição do trabalho com exigência de alto esforço físico: se as pessoas têm vivido mais tempo, é preciso um olhar para o que elas vão fazer; c) trabalhar na transformação da representação dos indivíduos, da sociedade e das instituições (públicas e privadas) sobre a importância do aposentado. (SOARES; COSTA; ROSA; OLIVEIRA, 2007, p.148)

Os habitantes das grandes cidades do Brasil lidam com uma série de fatores rotineiros que contribuem para a redução nas horas de lazer dos indivíduos e aumento do estresse. Problemas como engarrafamentos devido ao alto fluxo de veículos, presença de filas na maioria dos locais frequentados, significativo nível de violência que contribui para ausência de sensação de segurança, serviços de transporte, educação e saúde ineficientes, por exemplo, apresentam impactos na vida dos indivíduos de forma que passam a viver o presente com um tempo curto, e esse tempo é mais curto ainda quando se trata de planejamento do futuro. O planejamento para a aposentadoria além de possuir um foco voltado para as pessoas mais velhas ou que já estão perto de se aposentar, deve incluir também masos cidadãos de qualquer idade, de forma a garantir um bem-estar geral. A discussão sobre como envelhecer no Brasil deve ter grande relevância de forma a despertar uma consciência sobre os fatores que podem levar ao aumento da qualidade de vida. (FRANÇA, 2002)

A orientação para aposentadoria pode ser reconhecida como: um trabalho de longo prazo que envolve o planejamento para o futuro, a manutenção de projetos de vida ou a presença de novos projetos, de acordo com as escolhas de cada indivíduo. A preocupação com o lado psicológico não deve focar apenas nos sintomas prejudiciais da aposentadoria, mas sim no acompanhamento da carreira dos indivíduos ao longo da vida, de acordo com o envolvimento familiar, com a sociedade, com as organizações de trabalho. É necessária uma postura preventiva, reconhecendo que cada sujeito apresenta características particulares e que alcançarão o momento da aposentadoria de maneira desigual. (COSTA; SOARES, 2009)

A realização de um Programa de Preparação para Aposentadoria é de extrema importância para garantir uma orientação que permita aos profissionais adequarem-se à nova realidade aproveitando suas condições de maneira positiva:

O PPA é de grande importância para aqueles participantes que estão prestes a se aposentar. Seu objetivo é estimular os pré-aposentados, diante das mudanças que possam ocorrer na aposentadoria, na busca de novas amizades ou talvez resgatar as antigas, e participar de novos grupos de pessoas que enriquecerão a nova vida. Este programa procura mostrar que as possibilidades de ação não terminam com o fim da carreira profissional. [...] É preciso uma orientação e preparação para poder aproveitar a nova fase. O Programa de Preparação para a aposentadoria é o método eficaz para ajudar as pessoas na administração do tempo livre no convívio com a família e socialmente. É ele que auxiliará o indivíduo a se autoconhecer e descobrir o que realmente deseja para seu futuro observando suas carências, dúvidas,

medos, sonhos, evitando desta forma que criem expectativas fantasiosas difíceis de serem alcançadas. (PONTES, 2012, p.39)

É necessária a preocupação por parte dos sistemas público e privado de forma a desenvolver políticas e programas que contemplem os indivíduos no processo de aposentadoria e na construção da vida pós-aposentadoria. O entendimento sobre a relação entre trabalho e aposentadoria deve se ampliar de forma a não ficar restrito apenas ao meio acadêmico. (LIMA; MÁXIMO; BARBOSA, 2016). França (2002), afirma que preparar-se para aposentadoria é algo que cabe a cada indivíduo se responsabilizar, é uma situação que envolve na maior parte, atuação individual. Apesar disto, o trabalhador deve contar com suporte e estímulos externos para esse período, sendo assim, os setores da sociedade devem assumir parte da responsabilidade para esse processo.

A preparação para a aposentadoria compõe um processo de informação e formação que estimula as pessoas aposentadas a assumirem seu novo papel de maneira positiva, ressaltando que esse papel não é sinônimo de estagnação e inutilidade. É importante focar no processo de valorização integral do ser humano, considerando seus aspectos bipsicossociais buscando a qualidade de vida para esses funcionários. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

A partir do entendimento da aposentadoria como um dos momentos mais preocupantes para o ser humano, acompanhado por diversas expectativas e ansiedades, as organizações passaram a desenvolver programas que auxiliem seus funcionários no processo de desligamento do trabalho. Com a presença do entendimento de que é necessária uma orientação para que as pessoas consigam passar por esse período com tranquilidade, as organizações assumem uma responsabilidade social junto aos seus funcionários, de forma a valorizá-los e contribuir para o fortalecimento no ambiente de trabalho. (PONTES, 2012)

Apesar de a importância da existência de um Programa de Preparação para Aposentadoria ser reconhecido por diversos segmentos da literatura, existem organizações que não adotam esse modelo de preparação e orientação ao trabalhador. Promover a realização de um PPA pode ser uma atitude enxergada como "um luxo", o que coopera para que o funcionário seja visto como um recurso e provavelmente será dispensado no fim de sua carreira sem uma despedida adequada ao seu contexto. (ZANELLI, 2000)

4.2 Estrutura de um programa de preparação para aposentadoria

Os primeiros registros que envolvem Programas de Preparação para Aposentadoria referem-se à década de 1950, nos Estados Unidos. O foco desses primeiros trabalhos era voltado para a prestação de informações a respeito do sistema de aposentadorias e pensões. Posteriormente, foram agregados novos conteúdos a essa estrutura a partir do crescimento das organizações e do desenvolvimento das relações trabalhistas, contribuindo para uma expansão no atendimento das demandas e aspectos envolvidos no período de ruptura com o trabalho. Os programas passaram a assumir um caráter biopsicossocial, contribuindo para o estímulo de uma visão mais positiva sobre a aposentadoria. (DEBATIR & MONTEIRO, 1999 apud ANDUJAR, 2006)

Os Programas de Preparação para a Aposentadoria apresentam variações em seus modelos nos diversos países e organizações aonde são adotados. Apesar das eventuais diferenciações, os programas parecem adotar como exemplo o modelo norte-americano existente desde 1950. Em 1974, aconteceu um Congresso de Gerontologia na Espanha aonde ficou determinado que nos últimos cinco anos dos trabalhadores em atuação profissional deveria ser realizado um trabalho para orientá-los em relação aos problemas que estão sujeitos a enfrentar no período pós-aposentadoria, principalmente nas questões ligadas ao mercado de trabalho e à saúde. No Japão, por exemplo, existem vários modelos de PPA e uma empresa específica convida funcionários de 55 anos para participarem junto com suas esposas. Nesse programa, os funcionários são estimulados a não pararem de trabalhar e recebem prêmio para a continuidade profissional. No Brasil, o primeiro PPA surgiu no SESC de São Paulo juntamente com informações sobre o envelhecimento, sobre recursos sócio-culturais e eventuais atividades em que os aposentados podem ter envolvimento. (MAGNANI; MENDES; MELLO; BARBOSA; BUENO, 1993 apud MUNIZ 1996)

Programas de Preparação para Aposentadoria podem ser oferecidos em instituições públicas e privadas, e caracterizam-se pelo envolvimento de profissionais de várias áreas, assumindo um caráter multidisciplinar, de forma a cobrir as diversas questões afetadas pela aposentadoria na vida do indivíduo. A oferta desse tipo de programa é algo necessário, assim como a disponibilidade de acesso aos trabalhadores, que devem ser incentivados a participarem. Considerando que esses programas visam proporcionar um

aumento na qualidade de vida, pode-se inferir que é possível diminuir o orçamento destinado às políticas de Seguridade Social por meio da efetiva realização dos PPA. (DANTAS; OLIVEIRA, 2014)

Para a realização de um PPA é necessário, inicialmente, identificar quais as necessidades das pessoas pertencentes ao público-alvo. Para isso, realiza-se um diagnóstico por meio de um levantamento de informações que permitam a observação dos aspectos psicológicos e sociais dessas pessoas. As informações baseiam-se nas cognições pessoais a respeito do trabalho, do ambiente familiar, dos demais relacionamentos, ocupação do tempo e saúde, por exemplo. Esse tipo de investigação é relevante para a orientação dos conteúdos a serem trabalhados e das reflexões propostas. (ZANELLI; SILVA, 1996 apud RODRIGUES; AYABE; LUNARDELLI; CANÊO; 2005)

Um Programa de Preparação para Aposentadoria deve incentivar, por meio de exercícios e dinâmicas, o desenvolvimento da consciência do indivíduo em relação ao grau de dependência que estabelece com o trabalho, e analisar se o vínculo foi algo desejado ou se foi criado a partir da rotineira experiência no ambiente profissional. A partir disto, também com a utilização de exercícios e dinâmicas de grupo, deve-se estimular o pensamento dos indivíduos para identificarem o que poderá ser experimentado futuramente. (FRANÇA, 2002)

Como qualquer outro programa de desenvolvimento, um PPA deve contar com uma identificação clara do público alvo para elaboração das estratégias. Os profissionais envolvidos no desenvolvimento do programa precisam estar qualificados para que compreendam conceitos como: o papel do profissional, significado da aposentadoria, identidade, cultura, entre outros. A partir do reconhecimento das necessidades dos participantes pela equipe envolvida na organização, garante-se uma melhor execução das atividades. (ZANELLI, 2000)

Pontes (2012) afirma que não existe um modelo padrão para a implantação de um Programa de Preparação para Aposentadoria. As organizações, contando com a atuação do Departamento de Recursos Humanos (RH), devem elaborar formulários aos participantes para identificarem as necessidades em destaque e a partir das informações obtidas, atuarem na elaboração do programa. Considerando que a responsabilidade de estimular os trabalhadores a

participarem do PPA cabe ao Departamento de Recursos Humanos, os profissionais dessa área devem criar condições que envolvam os membros de forma a propiciar oportunidades para que expressem suas dúvidas, exponham e discutam seus problemas e ansiedades referentes ao período da aposentadoria. Além do envolvimento dos profissionais do departamento de RH, é importante que os gerentes das áreas que possuem participantes no PPA estejam presentes e acompanhem as atividades.

Para França e Soares (2009), nos Programas de Preparação para Aposentadoria, é importante a discussão sobre as escolhas profissionais realizadas pelos participantes, porque podem auxiliar na compreensão de como os indivíduos vão se relacionar com suas futuras escolhas. Além disso, é essencial que a formação da identidade do profissional seja discutida e avaliada para ter uma noção de como o fato de não carregar mais "o nome da instituição" irá impactar em seu processo de adaptação.

Para Muniz (1996), por meio de um PPA, o empregado tem acesso às informações adequadas sobre aposentadoria; tem oportunidade de discutir e de compartilhar experiências com pessoas que estão vivenciando momento semelhante e de identificar atividades pós-aposentadoria possíveis de serem realizadas. O PPA auxilia o indivíduo a tomar decisões necessárias no seu novo processo de adaptação.

No desenvolvimento de um PPA, as organizações devem realizar atividades contínuas de aconselhamento e preparação em benefício de seus profissionais. Várias questões devem ser abordadas: físicas, psicológicas, sociais, administrativas, entre outras. O estabelecimento desse tipo de programa favorece a instituição de um ambiente de trabalho saudável, cooperando também com a organização, que aumenta sua capacidade de atrair e desenvolver talentos. (NETTO; NETTO, 2008)

Um Programa de Preparação para Aposentadoria tem a responsabilidade de auxiliar e orientar os participantes sobre diversos temas, entre eles, a importância da promoção da saúde na vida de cada um, que varia entre atividades físicas, consultas com médicos, alimentação bem direcionada, entre outras características que compõem um planejamento para a saúde na aposentadoria. (FRANÇA, 2002)

O vínculo que o indivíduo possui com o trabalho, além de impactar na construção de sua identidade, pode impactar em problemas físicos, por diversos fatores:

Os problemas físicos, do aposentado geralmente se relacionam com as condições de trabalho a que foram submetidos, nem sempre salutaras, ou à falta de atenção a fatores importantes da vida, já que muitos viveram em busca, de maiores rendimentos e deixaram de lado a prática de esportes, a busca da natureza, a manutenção da saúde e hábitos alimentares saudáveis.(DEBETIR, 1999, p. 31)

Considerando que o PPA deve ser planejado para propiciar uma transição que forneça ao indivíduo condições de promover sua qualidade de vida e saúde no envelhecimento, existe a proposta da inclusão de atividades físicas na estrutura desenvolvida de modo a estimular sua prática diária. A prática de atividades físicas, principalmente quando orientadas e planejadas, tem fundamental importância para a manutenção da capacidade funcional ao minimizar os efeitos do envelhecimento. Além do benefício claro para a saúde, quando realizadas no PPA, as atividades físicas contribuem para a promoção da socialização e da integração dos participantes, favorecendo também componentes de ordem psicológica. A partir destas questões, conclui-se que a presença de atividades físicas no PPA podem minimizar problemas de saúde e aumentar a predisposição dos indivíduos para a realização de novas tarefas após a perda da centralidade do trabalho. (MORAES, 2014)

A equipe responsável por um Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA deve apresentar, preferencialmente, opções de novas atividades que sejam gratuitas aos participantes e que sejam estimulantes para suas vidas, já que as atividades devem estar relacionadas aos desejos dos indivíduos, que podem variar em interesses culturais, esportes, oportunidades de trabalho, atividades políticas, entre outras. (FRANÇA, 2002)

É importante que haja um planejamento em relação ao profissional escolhido para as discussões com o grupo de trabalhadores e que a questão da segurança financeira é de extrema importância para o enfrentamento do período. Na elaboração de um Programa de Preparação para Aposentadoria, no tema de planejamento financeiro, deve-se encaixar um profissional que esteja ciente do perfil econômico do grupo a ser trabalhado, para que o contato com os participantes seja realizado de maneira coerente. Deve-se evitar profissionais de empresas que utilizem o Programa como forma de comercializar produtos com os participantes. (FRANÇA, 2002)

Considerando que a família exerce grande influência sobre a vida dos indivíduos e também sobre o período marcado pela aposentadoria, é importante que membros da família possuam envolvimento em um Programa de Preparação para Aposentadoria. Os familiares podem ser convidados para a palestra cujo foco é sensibilizar os participantes e também podem participar e serem ouvidos nas sessões que tratem da relação com grupo familiar e sua importância para adaptação do indivíduo nesse período de mudança de vida. (FRANÇA, 2002)

É interessante a proposta que envolve a participação de membros da família nos Programas de Preparação para Aposentadoria, contribuindo para que não apenas o indivíduo marcado diretamente pelo processo esteja envolvido nas atividades mas também outras pessoas que estão sujeitas a presenciarem esses impactos. (NETTO; NETTO, 2008)

Soares, Costa, Rosa e Oliveira (2007) reconhecem que o trabalho em grupo é uma ótima ferramenta e muito adequada para as atividades que envolvem o compartilhamento de vivências entre os participantes, proporciona a aproximação das pessoas criando novos vínculos e cooperando para a superação de muitas dificuldades existentes no período em que vão se aposentar.

Várias organizações enfrentam dificuldades em registrar o conhecimento e informações técnicas que alguns profissionais possuem, o registro encontra-se na mente do indivíduo e não em documentos oficiais ou em sistemas informatizados, e isso desperta uma preocupação por parte da instituição que colabora para a realização de um Programa de Preparação para Aposentadoria. O profissional deve prepara-se para deixar o trabalho, e a organização também deve estar preparada para a saída do profissional. (PONTES, 2012)

Um ganho importante que as organizações podem obter com a realização de um PPA é o estabelecimento da gestão do conhecimento. Conforme os funcionários vão se aposentando, é comum que parte do conhecimento e da experiência dessas pessoas obtidos ao longo dos anos de trabalho sejam perdidos. A partir do estímulo para a realização da gestão do conhecimento na organização e com um processo de transição bem estruturado, é possível garantir que o funcionário transmita aos outros a ciência de seu trabalho, assim como propicia

que as informações envolvidas no bom funcionamento de seu trabalho fiquem registradas na organização. (NETTO; NETTO, 2008)

Um Programa de Preparação para Aposentadoria deve estimular os pré-aposentados a estabelecerem contato com as amizades mais antigas e com novos grupos sociais. Considerando que é um período de mudanças, compreendem-se também as relações sociais, que devem ser marcadas por interesses condizentes com os do indivíduo propiciando sentido à sua vida e enriquecimento pessoal. (FRANÇA, 2002)

O investimento no futuro do trabalhador deve ocorrer de maneira educativa e por meio de uma parceria entre as organizações e alguns segmentos da sociedade, um exemplo pode ser a influência das universidades. As organizações devem propor encontros, seminários, que possibilitem a discussão de temas envolvidos no planejamento para o futuro. Os participantes devem ser estimulados a refletirem sobre o estilo de vida que pretendem atingir. (FRANÇA, 2009)

A organização, além de reconhecer e aprovar a existência do PPA, deve apoiar as atividades do programa. Os gerentes, cientes da ausência dos pré-aposentados no período de trabalho, devem buscar alternativas para suprir essa condição da melhor maneira possível. A família do pré-aposentado deve estar ciente das condições referentes a esse período, e valoriza-se também a participação de um membro nas atividades do programa. (ZANELLI, 2000)

Para Dantas e Oliveira (2014), nos últimos anos as empresas têm apresentado maior inclusão dos Programas de Preparação para Aposentadoria em suas políticas de gestão de pessoas. Os programas que visam o preparo para a aposentadoria devem apresentar uma intervenção multidisciplinar, os trabalhos devem ser voltados para o caráter biológico, psicológico e social. O preparo é uma característica individual, mas os demais setores da sociedade devem atuar como agentes facilitadores fornecendo apoio ao trabalhador. A partir destas questões, é possível estabelecer uma aposentadoria a ser melhor aproveitada pelos indivíduos, que já terão uma base para encarar o processo de adaptação repleto de mudanças.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados está subdividida em duas partes: a primeira é composta por entrevistas realizadas nas seguintes instituições: Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG); Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG); Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). A segunda parte trata das entrevistas realizadas na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG). Ao todo, foram entrevistadas cinco pessoas, sendo uma pertencente a cada uma das Instituições e duas pertencentes à SEPLAG.

O modelo utilizado para obtenção das informações foi um roteiro de entrevista semi-estruturada, ou seja, além das questões predefinidas foi possível incluir novas questões no decorrer da entrevista, contando com maior flexibilidade na obtenção de informações. Das cinco entrevistas realizadas, quatro foram presenciais e gravadas, posteriormente foi feita a transcrição. É importante destacar que os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B) aonde permitem a gravação e publicação das informações fornecidas, desde que seja garantido o anonimato. Uma das entrevistas não pôde ser realizada presencialmente devido à dificuldade de acessibilidade, o roteiro foi enviado por email e a entrevistada preencheu o documento seguindo as orientações.

Com base nas entrevistas realizadas, buscou-se identificar informações importantes sobre as diferentes estruturas de alguns Programas de Preparação para Aposentadoria no Estado de Minas Gerais, atentando-se para os desafios de implementação que cada instituição enfrentou. É importante apresentar que no caso da SEPLAG, foram entrevistadas duas pessoas, uma delas forneceu informações sobre as tentativas de implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria por parte da Diretoria de Recursos Humanos (DRH) e a outra forneceu informações sobre a implementação por parte da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES).

Como exposto no início desta seção, a análise das entrevistas está dividida em dois momentos: "PPA: Algumas experiências em Minas Gerais" e "PPA na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais". Primeiramente, são apresentadas as entrevistas realizadas na CEMIG, na FHEMIG e na PMMG, instituições que já possuem um

Programa de Preparação para Aposentadoria consolidado. A partir do conhecimento dos diferentes programas e da análise de suas estruturas, é possível estabelecer hipóteses sobre os possíveis desafios que a SEPLAG pode enfrentar durante a execução de seu programa. Em um segundo momento, são apresentadas as entrevistas realizadas na SEPLAG, que é o objeto deste estudo, para compreender quais os desafios a instituição enfrentou nas diferentes tentativas de implementação do Programa de Preparação para Aposentadoria.

5.1 PPA: algumas experiências em Minas Gerais

Identificar os desafios de implementação encontrados nas tentativas de consolidação de um Programa de Preparação para Aposentadoria foi o principal objetivo deste trabalho. O conhecimento de algumas experiências existentes no Estado de Minas Gerais é importante para auxiliar nas definições dos possíveis desafios a serem enfrentados pela SEPLAG durante a consolidação de seu modelo de PPA, tanto no processo de implementação quanto na execução.

A análise de dados está dividida em oito categorias que foram consideradas relevantes para o entendimento das estruturas dos diferentes Programas de Preparação para Aposentadoria presentes nas Instituições conhecidas:

1. Motivos que justificaram a existência do PPA
2. Relação da unidade responsável pelo programa com o setor de Recursos Humanos
3. Custos envolvidos na realização do programa
4. Frequência de ocorrência das atividades
5. Seleção de temas a serem abordados e organização das atividades
6. Presença da gestão do conhecimento como um dos focos do programa, além do preparo psicológico
7. Índice de aceitação do programa e percepção dos impactos nos participantes
8. Desafios encontrados na implementação e na execução

Considerando que o anonimato dos entrevistados deve ser mantido, eles serão identificados por: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4) e Entrevistado 5 (E5):

1. Motivos que justificaram a existência do PPA

Analisando os motivos que justifiquem a existência do PPA apresentados pelos entrevistados, percebe-se que as três instituições expõem a preocupação em preparar o servidor para o momento da aposentadoria de forma a minimizar os possíveis impactos negativos a serem sofridos por eles. De acordo com as falas observadas, a FHEMIG e a PMMG focam-se no envolvimento institucional com o trabalhador, levando em consideração um certo cuidado e acolhimento proporcionado a essas pessoas. A CEMIG foi a única instituição que apresentou como justificativa o fato de a existência de um PPA estar presente na legislação, sendo uma competência dos órgãos e entidades públicas.

E1 - [...] a Polícia Militar a preocupação dela foi em preparar o policial pra essa nova realidade, ainda mais no nosso caso que tem muito militar nosso que começa muito cedo a trabalhar, então se ele não tem um programa nesse sentido de prepará-lo pra essa nova realidade, o impacto é muito forte. A gente tava[sic] percebendo que tinha alguns militares que realmente passavam até por problemas psicológicos por tá[sic] acostumado a ficar 30 anos numa carreira, numa atividade e de um momento pro outro ele se vê assim, na inatividade, numa servidão dele né[sic] que ele considera que ele não tem mais utilidade pra Polícia Militar. [...] a Polícia Militar cuidou dessa pessoa e essa pessoa ficou sob a tutela da Polícia Militar por 30 anos, depois a Polícia Militar vai abandonar?

E2 - Tudo aquilo que a literatura fala né[sic]? [...] Então o foco hoje que a nossa diretoria tem é assim, um momento de acolher o servidor, é de ser esse braço da humanização mesmo, né[sic] do cuidado com o servidor e acolher ele. Então assim, os objetivos que se alcançam com o PPA são inúmeros, mas a gente tá[sic] com esse foco de acolher o servidor mesmo. A gente quer lidar com a intergeracionalidade, a gente tem tido uma renovação do número de servidores muito grande, então assim, esse impacto que dá no servidor que, o recém formado e de uma pessoa que tá[sic] há mais de 30 anos fazendo aquela mesma função, aquela mesma atividade. Então a gente minimizar os impactos disso, e de forma que a instituição também não saia perdendo né[sic], tem tanto o reconhecimento, e também aquele carinho que a pessoa tem as vezes com a instituição né[sic], eu acho que isso é muito importante.

E3 - A Empresa percebeu a necessidade de preparar os empregados para a aposentadoria, de modo a contribuir para que os participantes construíssem seu projeto de vida pós desligamento. Atualmente, a Cemig também se pauta na Lei 8.842, de 04/01/94, que estabelece, em seu artigo 10, inciso IV, alínea “c” que são competências dos órgãos e entidades públicas “criar e estimular

a manutenção de Programas de Preparação para Aposentadoria nos setores público e privado com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento”.

2. Relação da Unidade Responsável pelo Programa com o setor de Recursos Humanos

A partir da fala dos entrevistados, é possível perceber que duas das três instituições conhecidas vinculam a existência do Programa de Preparação para Aposentadoria à área de Gestão de Pessoas. A Polícia Militar é a única que não associa o programa à Gestão de Pessoas, ela o administra por meio de uma Diretoria vinculada à área de Assistência Social. É interessante observar que no caso da Polícia Militar, a administração do programa está centralizada em uma unidade, mas a execução é descentralizada, outras unidades da instituição têm autonomia para realizá-lo. No caso da FHEMIG, criou-se um Grupo de Trabalho com membros de diferentes unidades da Diretoria de Gestão de Pessoas, sendo assim, o programa está sob responsabilidade de um grupo de pessoas de diferentes unidades e não de uma unidade centralizada. No caso da CEMIG, a unidade responsável pela administração do programa é a mesma responsável por sua execução.

E1 - [...] esse programa ele é administrado pela nossa diretoria né[sic] pela Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social, porque trabalha com Assistência Social, então quem é a coordenadora do programa PPR na Polícia Militar inteirinha[sic] é a nossa diretoria, quem executa são todas as unidades. [...] uma unidade X aqui na capital ela vai abrigar e apoiar diversas unidades pra poder criar um grupo só, porque assim, quem são os militares que fazem o PPR? São somente aqueles que tem acima de 27 anos de efetivo serviço, e efetivo serviço num pode se considerar nada fictício nem averbado, então é só quem trabalhou 27 anos na casa em diante é que pode fazer o programa [...] e são poucos militares então pra dar um volume maior, pega-se militares de várias unidades e centraliza numa única que fica sendo a unidade executora, e as unidades apoiadas centralizam nessa unidade pra poder executar o programa. [...] A coordenação é nossa, agora a execução que a gente passa. A gente só coordena e passa a demanda, agora quem vai executar são as unidades.

E2 - [...] eu sou coordenadora de um grupo de trabalho que foi criado pra trabalhar a aposentadoria e entre outras coisas, o PPA. Então, quem vai coordenar as atividades desse ano [...] é a psicóloga organizacional aqui do nosso setor de acompanhamento funcional e eu tô[sic] fazendo a coisa acontecer, a parte logística, a parte de divulgação, as inscrições. Como a gente trabalha aqui no setor de aposentadoria, a gente recebe as pessoas que têm intenção de aposentar então a gente tá[sic] fazendo esse link, né[sic]?[...] Aí agora, tem esse grupo de trabalho com o servidor de cada gerência da Diretoria de Gestão de Pessoas, e uma das ações dele é o PPA.

E3 - Atualmente é a Gerência de Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento, responsável pela UniverCemig, a universidade corporativa da Cemig. A Gerência de Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento é uma das gerências da Superintendência de RH. Toda a parte de treinamento, com exceção dos treinamentos específicos para a liderança, fica sob a responsabilidade dessa gerência.

3. Custos envolvidos na realização do Programa

Em relação aos gastos envolvidos com o programa, a FHEMIG e a PMMG visaram a utilização de mão de obra interna, sendo assim, essas instituições contam com profissionais que possuem conhecimento em variadas áreas e podem auxiliar no desenvolvimento das atividades, é enfatizada a questão de convite de palestrantes e não de contratação. Por meio da conversa com os entrevistados, concluiu-se que não há orçamento destinado para os programas da FHEMIG e da PMMG, são considerados programas sem ônus. No caso da CEMIG, diferentemente das outras instituições, é a única em que o PPA conta com uma previsão orçamentária, sendo calculado o gasto por participante equivalente a R\$ 1049,31.

E1 - [...] São todos internos. É tudo mão de obra interna. Nós temos um pessoal da saúde né[sic], psicólogos, médicos, então assim a gente trabalha. [...] O próprio PPR não tem gasto nenhum, utiliza só pessoal interno, os palestrantes não podem cobrar, não é aula, é uma palestra, então assim, é tudo feito de forma voluntária e a gente não tem dificuldade pra funcionar, porque a gente pega os próprios talentos internos nossos.

E2 -[...] a partir do segundo módulo a gente fez o seguinte, já que não tem orçamento pra coffe break, essas coisas, "então gente, cada um traz um lanche" aí assim a gente pensou melhor. [...] E os palestrantes também [...] foram pessoas próximas a fulana, ela já tinha uma rede de contatos, convidou as pessoas, ela conhecia. Eu sempre falava com ela "Fulana, eu tenho certeza que na rede FHEMIG a gente vai achar pessoas pra falar de todos os temas" porque a FHEMIG tem essa vantagem da diversidade de profissional, então cê[sic] tem um economista, cê[sic] tem pedagogo, cê[sic] tem psicólogo, cê[sic] tem terapeuta ocupacional, médico, cê[sic] tem de tudo. Então esse ano, só tem uma palestrante que é de fora, ela participou no ano passado, deu duas palestras no ano passado, ela participou de vários módulos, ela comprou o projeto. Falou assim "não, pro ano que vem eu quero participar".

E3 - O planejamento do orçamento é feito por gerência. O curso tem o custo aproximado de R\$1.049,31 por participante.

4. Frequência de ocorrência das atividades

A partir da análise das falas dos entrevistados, observa-se que a PMMG apresenta a realização das atividades do programa de maneira mais frequente, considerando que acontece uma reunião em todos os doze meses do ano, sendo possível a realização de quantidade superior a uma reunião por mês, que fica a critério da administração da unidade executora. A FHEMIG apresentou uma reestruturação na quantidade de atividades a serem realizadas, reduzindo o período que anteriormente, no ano de 2016, foi de abril a dezembro, para o período de abriu a agosto, devido às justificativas apresentadas para adequação da disponibilidade de atividades e frequência dos participantes. No caso da CEMIG, a realização de atividades relacionadas ao programa está associada à demanda das áreas da instituição, sendo assim, não há um planejamento consolidado que aplique-se uniformemente com o passar dos anos.

E1 - [...] o militar que participa de forma integral de todas as reuniões do PPR, que são doze, são quatro no primeiro ciclo e oito no segundo. Geralmente durante um ano é feito um PPR, uma reunião por mês. Tem PPRs que fazem mais de uma reunião, mas o ideal é que seja uma reunião por mês.

E2 - O ano passado a gente fez uma vez por mês, nesse ano a gente tentou reduzir um pouco. No ano passado foi de abril a dezembro, foram oito módulos. Nesse ano vão ser sete módulos, a gente reduziu um módulo e enxugou durante o ano também, pegar só um miolo do ano né[sic]. Então vai começar em abril e terminar em agosto, vai ser um encontro a cada três semanas, mais ou menos. A gente não deixou muito próximo também pras pessoas conseguirem se planejar né[sic], trocar um plantão, por exemplo, pra participar. Tem gente que se inscreveu que é de unidade do interior então não ter essa frequência muito próxima ajuda pra pessoa se programar e fazer o deslocamento.

E3 - Não existe uma frequência certa, pois dependemos da demanda das áreas. Em 2016 realizamos quatro turmas e em 2017 a previsão é em torno de seis a oito turmas, com duas já realizadas e duas em fase final de planejamento para realização em maio. As demais ocorrerão posteriormente.

Organizando os órgãos pelo critério de frequência de atividades, é possível concluir que a PMMG apresenta número superior de encontros consolidados durante o ano, totalizando doze encontros distribuídos em todos os meses. A FHEMIG vem logo depois com o planejamento de sete atividades durante o ano de 2017. A CEMIG destacou-se nesse critério porque conta com encontros indefinidos e dependentes do surgimento da demanda, portanto não há um planejamento fixo consolidado de quantidade de encontros a serem realizados durante o ano como observa-se nas demais instituições.

5. Seleção de temas a serem abordados e organização das atividades

Cada instituição estabelece uma forma para definição dos temas a serem abordados no desenvolvimento do PPA. No caso da PMMG, os temas estão previstos em uma Resolução que dispõe sobre as características do modelo de Programa de Preparação para a Reserva (PPR) específico da instituição. A FHEMIG procurou realizar uma pesquisa com um relevante número de servidores para conseguir observar quais os temas seriam de maior interesse e buscou conciliar a pesquisa com os temas de maior relevância encontrados em materiais que tratem de um PPA. A seleção de temas do programa da CEMIG é realizada conforme a percepção dos anseios e questionamentos dos participantes.

E1 - [...] a própria Resolução assim, como ela já é de 2014, tem alguns livros e filmes lá que são direcionados pra pessoa. [...]. Então assim, são filmes, são temas que reportam esse sentido do PPR, então sempre tá[sic] atualizando. Nós já temos uma lista lá de livros, de filmes, mas a gente sempre atualiza. [...] Aí tem palestra, passa filme, tem por exemplo, faz uma tarde de lazer em algum lugar, assim, algumas partes do PPR ficam a critério de quem tá coordenando [...] Já tem na Resolução né e a gente direciona, mas não é amarrado. Se o coordenador do PPR vai querer, e é o que eu te falo, não existe um PPR igual o outro. Mesmo na própria, na mesma unidade, ele vai mudando. Porque vão mudando os filmes, vão mudando os temas, mudam-se os parceiros.

E2 - A princípio, em 2015 a gente fez uma pesquisa com quase 200 servidores sobre os temas, todos os temas tiveram interesse, a gente sugeriu um campo ampliado e de acordo com a literatura também né[sic], os temas abordados na literatura, a gente juntou e construiu os módulos com base nisso. [...] Mas a gente procurou trabalhar os temas mais importantes mais citados na literatura. A gente também construiu o programa nessa linha cronológica, entre aspas né[sic], a gente construiu um caminho, tem um sentido de ter essa ordem nos módulos, então começa com aposentadoria (noções gerais sobre envelhecimento, e da construção do projeto de vida, porque o objetivo maior é a construção do projeto de vida), aí depois vem saúde emocional e cognitiva na aposentadoria, depois saúde física e social na aposentadoria, tem o módulo do trabalho que fala sobre os sentidos do trabalho, o significado do trabalho na vida da pessoa, da parte ocupacional mesmo, depois o planejamento financeiro, "ainda é tempo de poupar", a gente focou bem nisso nesse ano, assim a pessoa "tá[sic], eu tô[sic] pra aposentar e não poupei nada, e agora?", não é aquela coisa assim "ah não, cê[sic] tem que poupar, quando cê[sic] tiver 20 anos cê[sic] tem que poupar x %" só que não é a realidade das pessoas mais né[sic], então bem focado nisso; depois vem organização ocupacional, sobre o preenchimento do tempo na aposentadoria, e no final a legislação de aposentadoria e o encerramento. [...] Tem uma parte de palestra e tem uma parte de vivência em todos os módulos, tem para casa...

E3 - [...] a seleção foi baseada nos principais questionamentos e percepção dos anseios dos participantes. [...] Nesse Programa de Preparação para

Aposentadoria, a Cemig permite que cada empregado participante traga um acompanhante, que é uma pessoa que fará parte desse processo de transição pelo qual ele vai passar. [...] O programa trata de assuntos voltados para a área de saúde, previdência privada, psicologia, empreendedorismo, previdência social, seguro de vida, educação financeira. [...] Diversas óticas são consideradas nesse momento. Rever conceitos sobre aposentadoria e envelhecimento assim como os relativos à saúde, buscar administrar as finanças pessoais e familiares, obter conhecimentos referentes à previdência, elaborar um projeto de vida e cuidar dos aspectos emocionais podem contribuir para que esse momento seja mais bem aproveitado. [...] Predominantemente palestras. Alguns expositores apresentam filmes breves.

Com relação à forma como esses temas são abordados, percebe-se que em todas as instituições houve uma certa flexibilidade na definição. No caso da PMMG, apesar de os temas estarem presentes na Resolução com um certo direcionamento, a forma de abordagem pode ficar a critério da unidade executora, variando entre palestras, filmes, e diferentes atividades que contemplem o lazer. O Programa de FHEMIG é construído por meio da junção de palestras e momentos de vivência, e possui o diferencial do "para casa", ou seja, atividades para os participantes realizarem não apenas durante a participação no Programa. A CEMIG possui um modelo predominante marcado por palestras, mas os expositores possuem a liberdade de exibir filmes, por exemplo. Uma relevante diferenciação que a CEMIG apresentou em relação às outras duas instituições foi o fato de permitir cada participante a levar um acompanhante nas atividades do PPA. Essa característica é muito interessante e importante, como foi apresentado pelo entrevistado, inclui-se no programa uma pessoa que fará parte do processo de transição pelo qual o participante irá passar, que pode contribuir para um maior entendimento desse período e maior apoio ao pré-aposentado.

6. Presença da Gestão do Conhecimento como um dos focos do programa além do Preparo Psicológico

Quando questionados sobre o foco do Programa, todas as instituições apresentaram o preparo psicológico presente. No caso da PMMG, buscou-se expor que o Programa, além de ter a intenção de preparar o trabalhador para o possível momento de conflitos, procura expor a importância que esse trabalhador tem para a instituição, mas não foram apresentadas iniciativas que mostrem a Gestão do Conhecimento nesse Programa. A FHEMIG, apesar de reconhecer a importância da institucionalização da Gestão do Conhecimento afirma que o foco ainda é no indivíduo e que não existe esse lado voltado para gerir o conhecimento na organização. A CEMIG apresenta que além de não abordar a Gestão

do Conhecimento em seu PPA, não há intenção de incluir essa questão porque o Programa tem o foco bem específico em auxiliar os empregados a se desligarem do trabalho de maneira agradável.

E1 - O próprio programa já fala sobre isso né[sic], quando a preocupação dele é pós serviço, ele já tá[sic] demonstrando que nossa preocupação não é só com o psicológico. [...] é esse carinho e esse apressamento da instituição em preparar esse militar pra uma nova realidade. Então assim, quando a gente trata do PPR, é um apressamento que a gente tem mesmo com o servidor nosso. [...]. É um plus[sic] que a instituição faz, esse programa na verdade é um plus[sic] pra dar um tratamento diferenciado que os outros militares que tão no dia a dia não têm. [...]“Você tá[sic] indo embora mas você teve grande valor pra gente”. [...] o programa ele é voltado pra essa valorização porque a gente... nós não podemos assim abandonar o nosso servidor depois de 30 anos de trabalho, então é mostrar pra ele que mesmo na saída ele ainda tem o seu valor.

E2 - Um dos objetivos e uma das vantagens do Programa de Preparação pra Aposentadoria é essa retenção do conhecimento, retenção do saber né[sic]. Só que ainda não tem a gestão do conhecimento institucionalizada não, é uma vantagem implícita né[sic], é mais voltado para o servidor mesmo, mas no futuro a gente pode aliar isso com outro programa. O foco é mais na pessoa.

E3 - A gestão do conhecimento não é abordada no programa. No momento não há intenção de enquadrar a gestão do conhecimento no PPA, porque esse programa é muito específico. O objetivo do nosso PPA é realmente levar informações para que os empregados construam um projeto de vida e se desliguem da Empresa de maneira tranquila.

7. Índice de Aceitação do Programa e percepção dos impactos nos participantes

Em relação ao índice de aceitação do programa em cada instituição, percebe-se que é bem aceito, segundo as falas dos entrevistados. No caso da PMMG, os militares são obrigados a comparecerem na primeira palestra, e a presença nas palestras seguintes é de caráter opcional. Percebe-se que essa estratégia de obrigar a presença na primeira palestra é uma forma de fazer com que as pessoas entendam os propósitos do programa de forma a evitar que sejam influenciadas por conceitos equivocados. Apresenta-se que há uma certa resistência por parte de alguns profissionais perante a possibilidade de participação do PPR, mas que essa resistência é reduzida na maioria dos casos, e que o programa passa a ser enxergado de maneira positiva. No caso da FHEMIG, todos os módulos avaliados obtiveram mais de 80% de satisfação, o que permite a conclusão de que o PPA foi bem aceito pelos

participantes, e como observado na fala do entrevistado, bastante elogiado. A CEMIG apresenta que o PPA é sempre demandado pelos empregados, o que permite o entendimento de que o índice de aceitação é positivo.

EB - [...] o primeiro encontro é obrigatório [...] no começo quando essa reunião é obrigatória, a pessoa fala “ah PPR, mas eu não quero participar, eu não vou ter dificuldade de me aposentar...” aí quando chega lá, tem aquela primeira aula inaugural, aí nós convidamos algum palestrante e vai lá, e fala, fala da importância do PPR, por que que existe o programa, o por que do programa, qual que é o objetivo do programa, aí é que a pessoa se motiva, aí ela fala “nó[sic], realmente, esse programa ele tem validade, eu quero participar”. Praticamente 99% das pessoas que vão na primeira reunião continuam. [...] Então hoje, no nível assim de direção intermediária, a aceitação é total, todos comandantes de unidade, de UDI né[sic], que são direção intermediária, o EOP, que é de execução operacional, todos eles clamam pelo PPR, falam “não, eu quero o PPR pra minha unidade, que tem muito militar que tá aposentando, daqui uns anos sou eu, eu quero participar também”. Um caso ou outro que o militar não participa mesmo, de repente tem outros planos, ou não acha viável... Mesmo participando da primeira reunião que é obrigatória ele não consegue sensibilizar todo mundo né[sic]. [...] A aula inaugural é pra você apresentar o programa, como que ele vai funcionar, quais são as etapas, os encontros, como que vai funcionar. E é nesse momento que a gente já percebe a mudança, na aula inaugural. As perguntas, os questionamentos, “Nó[sic] mas por que que eu tenho que tá[sic] aqui?”; “Não, mas eu não quero participar não...”. Aí cê[sic] começa a apresentar o programa e no finalzinho todo mundo quer participar...[...] É muito gratificante ver como que funciona o PPR e o feedback que tem é muito positivo. [...] No final do programa tá todo mundo trocando mensagem, batendo papo [...] aí já tá[sic] todo mundo programando viagem, e já tão todos com conceito assim totalmente diferente do que foi no começo lá. O índice de aceitação é quase que 100%. [...] Quem frequenta o feedback é positivo, sai satisfeito, tem que ver no finalzinho, o pessoal fica triste, chora no final, faz um cafezinho[sic], convida a gente...

EC - [...] O primeiro né[sic], foi no ano passado, 2016, a gente não divulgou muito não. A gente fez foi só um projeto piloto mesmo. [...] foram 47 inscritos, 47 pessoas que participaram do programa. 12 participantes tiveram o certificado, a gente deu o certificado que foi mais de 75% de participação, de 75% a 100% foram 12 pessoas. [...] A gente teve praticamente, todos os módulos foram avaliados, aquela avaliação inicial e final, a gente teve 100% acima de 80% a satisfação dos participantes. [...] O tema do planejamento financeiro e da legislação de aposentadoria né, que são os que as pessoas têm mais dúvida, tava bem cheio. Então algumas pessoas participaram só uma vez, por causa do tema que chamou mais atenção. Mas das pessoas que participaram teve 100% de satisfação. [...] Todos os módulos têm avaliação inicial e final, e o programa tem avaliação inicial e final. Então a gente pergunta, “como você se sente hoje de 0 a 10 em estar preparado pra se aposentar?” e tal... Então das pessoas que participaram, assim, as pessoas elogiaram muito, a gente teve a parte de sugestão de tema, então assim, a gente procurou sempre trabalhar e ir reorganizando dentro disso. Das pessoas próximas, por exemplo daqui da central, as pessoas que participaram gostaram muito. Agora, pra gente saber o impacto disso, a literatura fala de 2 a 3 anos depois da aposentadoria, então esse acompanhamento após a aposentadoria é um desafio que a gente vai ter que... Algumas pessoas por

exemplo, ano passado se aposentaram durante o processo, então talvez no final dessa ano a gente vai conseguir um retorno né[sic] disso, um acompanhamento.[...] Mas as pessoas que participaram, todas gostaram muito. No último dia a gente fez o depoimento, eles gravaram depoimento, acabou que a gente não compilou ainda, mas teve vídeo, foi bem legal.

ED - Principalmente pela avaliação de reação, percebemos que os empregados se sentem mais confiantes para o desligamento e valorizados pela oportunidade concedida pela Empresa, pois são abordados assuntos de grande interesse deles. [...]sempre é bastante demandado pelos empregados.

Em relação aos impactos do programa nos participantes, a PMMG apresenta que as pessoas saem com conceitos diferentes daqueles com os quais entraram, e que saem satisfeitas. A CEMIG expõe que por meio da avaliação de reação os profissionais ficam mais confiantes para enfrentarem o momento de desligamento e sentem-se valorizados pela iniciativa da Empresa de execução do PPA. A FHEMIG é a única instituição que mencionou os impactos nos profissionais após a aposentadoria, afirmando que não há esse controle e que é um possível desafio futuro.

8. Desafios encontrados na implementação e na execução

A presente categoria corresponde aos principais fatores dessa análise: a definição de quais foram os desafios enfrentados pelas instituições no Estado de Minas Gerais na consolidação de um Programa de Preparação para Aposentadoria. A Polícia Militar enfrentou o desafio de incluir o programa entre todas as outras atribuições já existentes na Instituição. Foi apresentado que a PMMG já conta com um amplo planejamento envolvendo variadas ações e operações, e a inclusão de uma nova atividade foi delicada inicialmente por interferir na logística já estabelecida. Além disso, houve um desafio relacionado à disponibilidade de profissionais para o comparecimento no PPR, os militares já estão envolvidos em uma série de outras atividades, então houve um desafio de gerar uma nova atribuição a eles sem que prejudicasse as atribuições já existentes. O fato de a primeira palestra ser de caráter obrigatório pode ser enxergado como uma maneira de evitar a baixa adesão ao programa, que poderia ser um outro desafio enfrentado pela Instituição.

No caso da FHEMIG, houve uma dificuldade inicial relacionada à quantidade de pessoas envolvidas no processo de implementação, que pode ser entendida como uma quantidade pequena, o que refletiu diretamente no planejamento do programa, algumas coisas

não haviam sido pensadas, e percebeu-se o erro apenas na execução. Houve um desafio relacionado ao conhecimento do tema por parte de uma das pessoas integrantes da equipe responsável pelo PPA, ou seja, nem todos os envolvidos no planejamento eram especializados na área. Além disso, foi apontada a ausência de uma referência de um modelo de PPA no serviço público como um desafio durante as pesquisas, encontrou-se mais referências do serviço privado mas que não necessariamente se enquadravam à realidade do planejamento do programa da FHEMIG. A disponibilidade de um espaço que fosse adequado às demandas dos participantes também foi apresentada como um desafio por uma questão de logística. O espaço mais acessível para a FHEMIG realizar o PPA foi em um auditório, que não contribuiu muito para a realização de atividades que estimulasse a vivência dos participantes em roda, e eles apresentaram essa demanda. Por fim, a FHEMIG apresenta que a sensibilização nos gestores é algo que apresenta-se como um grande empecilho, principalmente pelo fato de não entenderem o que é o PPA, essa ausência de compreensão por parte das pessoas em relação ao que realmente é o programa interfere diretamente na adesão dos trabalhadores. Os gestores apresentam um papel de grande relevância para estímulo dos trabalhadores na participação de um PPA, sendo essencial que conheçam o programa, estejam cientes de seus benefícios e forneçam apoio à sua execução.

Na CEMIG, a mudança de cultura foi apontada como um desafio para a implementação do PPA inicialmente. Atualmente, em sua execução, o desafio apontado é o de liberação dos trabalhadores por parte de algumas gerências da empresa. Como visto anteriormente, a CEMIG é a única instituição que possui gastos para realização do PPA, e um dos motivos que contribui para que os funcionários não sejam liberados para participarem do Programa é a questão orçamentária, pois os recursos de cada área são utilizados para os gastos com esses funcionários.

E1 - Foi pra se colocar o programa em andamento. Como nós já temos uma série de atribuições e atividades, a Polícia Militar hoje ela tem assim, nós temos diversas atividades. Então o nosso leque assim de ações e operações é muito grande, é muito amplo. [...] é igual na escola, a escola já tem todo um currículo escolar, matérias, Matemática, Geografia, em tantos dias e meses do ano letivo cê[sic] tem que dar tantos X de matéria pra no final do ano cê[sic] pedir uma prova e aprovar o aluno. Se cê[sic] colocar um tema a mais ali, complica. Então qualquer coisa, a gente vê muito isso aqui na nossa área escolar, cê[sic] quer fazer um programa, um concurso, uma coisa é, a primeira coisa que cê[sic] pensa: carga horária. [...]a Polícia Militar em todas atividades nossas, quer seja de qualquer âmbito, Meio Ambiente, Trânsito, Policiamento Ostensivo, as diretorias, pegar e tirar militar dali, tá[sic] trabalhando, tá[sic] cheio de atribuição pra poder levar ele o dia inteiro pra poder ficar lá no PPR, então esse foi o maior desafio nosso, gerar mais uma

atribuição nas diversas que já existem. E depois na própria execução, por isso que a primeira reunião é obrigatória, porque se a gente não deixar como obrigatório, a adesão é mínima. Um ou outro que já fez e comenta, fala "ó[sic], eu fiz e adorei o PPR"; "é bom? Então eu vou fazer também". Se ele não tiver oportunidade de conversar com alguém que fez o PPR, que participou, ele não participa também. Por isso que a nossa primeira reunião é de caráter obrigatório.

E2 - [...] Uma coisa que os participantes reclamaram na época que é um desafio nosso, uma questão logística, a questão do espaço. Eles falaram que sentiram muita falta da roda, de um semicírculo, era no auditório, mas o auditório era o local que a gente tinha. [...] A quantidade de pessoas pra trabalhar tudo né[sic], e assim, são coisas bobas, por exemplo, no primeiro dia não tinha um lanche, não tinha intervalo, a gente não tinha pensado nisso. [...] Um desafio meu pessoal é o conhecimento do tema, eu conheço pouco, então tive que correr atrás de literatura, pra ler, pra entender, pra conhecer. A gente sentiu uma falta no serviço público, de ter uma referência no serviço público, a gente achou muita coisa de serviço privado que é diferente né[sic], a realidade é outra, então assim, teve esse dificultador. [...] Um desafio que a gente tem que a gente deixa muito claro é o desafio de sensibilizar os gestores, desafio de liberar o funcionário, de entender o que é o programa... [...]Então assim, o desafio é das pessoas entenderem qual o objetivo do programa porque é uma coisa nova, inclusive a gente mudou, o nosso programa não chama Programa de Preparação pra Aposentadoria, ele chama EVOLUIR - Programa de Desenvolvimento Pessoal e Aposentadoria, com a marca em ascendente né, com formato de seta, pra caminhada né, porque a gente quer que as pessoas entendam que é um desenvolvimento de carreira, a aposentadoria é só um detalhe dessa carreira, o objetivo é o projeto de vida, a gente teve esse cuidado de tirar o peso da Aposentadoria.

E3 - No início da implantação houve a dificuldade de mudança de cultura, pois esse era um tema novo para os empregados. Atualmente, existem dificuldades relacionadas com a liberação dos empregados por parte de algumas gerências para participarem do curso, principalmente em função do orçamento, que é pago com recursos da área.

A Polícia Militar apresentou o desafios específicos ao modelo da Instituição, mas a questão da disponibilidade de profissionais para frequentarem o PPR é um desafio em comum com a FHEMIG e com a CEMIG, apesar de serem ligados a diferentes motivos. No caso da PMMG, os profissionais podem não ter a disponibilidade de frequentarem o PPR por estarem envolvidos em outras atribuições, na FHEMIG, há dificuldade de sensibilização dos gestores e de entendimento sobre o que é um PPA para que estimulem os funcionários, e na CEMIG os gerentes podem não estimular os funcionários por conta dos recursos financeiros envolvidos, a possibilidade de gasto pode causar desestímulo.

O desafio apontado pela FHEMIG de ausência de uma referência no serviço público de um modelo de PPA, apesar de não ter sido apontado pelas demais instituições, é

bastante significativo. Procurar conhecer as estruturas de Programas de Preparação para Aposentadoria no serviço público é um passo relevante para auxiliar no processo de planejamento de um PPA.

Em todas as Instituições aonde foram realizadas as entrevistas, encontram-se vários desafios de Implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria. A SEPLAG ainda não possui um programa institucionalizado, apenas um projeto piloto que conta com uma palestra executada no mês de maio de 2017. As experiências da PMMG, da FHEMIG e da CEMIG compõem uma boa base para que as principais características e desafios enfrentados pelas diferentes estruturas de programa contribuam para um desenvolvimento de uma boa estrutura de um PPA, observando as especificidades e contextos de cada Instituição.

5.2 PPA na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Antes da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES) pertencente à Superintendência Central de Política de Recursos Humanos (SCPRH) iniciar o planejamento de um Programa de Preparação para Aposentadoria na SEPLAG, a Diretoria de Recursos Humanos (DRH) pertencente à Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) já havia realizado duas tentativas de implementação. Sendo assim, buscou-se entrevistar uma pessoa que tenha tido envolvimento com essas tentativas a fim de entender quais fatores foram responsáveis para que o programa não tenha obtido êxito na implementação.

Nesta parte da análise, são apresentados os motivos que justificaram a existência de um PPA na SEPLAG, por iniciativa da DRH. Além disso, são apresentadas as razões para que o programa não tenha obtido o êxito esperado.

A análise será composta pelas seguintes categorias:

1. Motivos que justificaram a existência de um PPA
2. Desafios encontrados na implementação

Com o intuito de manter a identidade do entrevistado em sigilo, ele será identificado por Entrevistado 4 (E4).

1. Motivos que justificaram a existência de um PPA

Como pode ser observado pela fala do entrevistado 4, no ano de 2011, a DRH da SEPLAG recebeu a orientação de realizar um Projeto de Preparação para a Aposentadoria conforme solicitação do diretor que havia tido uma experiência com o tema em seu trabalho anterior. A realização desse tipo de Programa na DRH era encarada como uma oportunidade de auxiliar os servidores. Com o surgimento da demanda, os envolvidos na equipe tomaram conhecimento da obrigação legal que determina a realização de um Programa de Preparação para a Aposentadoria, que pode ser identificado como um forte motivo para sua realização. A partir do ciclo de palestras realizado na organização, percebeu-se que existiam dúvidas sobre o processo de aposentadoria por parte dos trabalhadores e isso contribuiu para a reflexão dos membros da equipe da DRH relacionada à realização de um programa que contribuísse para a preparação e solução de dúvidas. No ano de 2012, outro forte motivo foi apontado pelo entrevistado para que a ideia de realização de um PPA ganhasse força: o suicídio de um ex colega de trabalho recém-aposentado. O caso ocorrido pode ser associado aos problemas psicológicos enfrentados por algumas pessoas durante o processo de transição marcado pela desvinculação do trabalho devido à aposentadoria.

E4 - Na SEPLAG surgiu a necessidade de se fazer um Programa de Preparação pra Aposentadoria em princípio em 2011, com a vinda de Fulano pra Diretoria de Recursos Humanos. Ele já tinha sido superintendente da Perícia Médica e lá eles tinham tido uma experiência inicial com uma servidora que tava em sua pós graduação e ela fez experimentalmente um programa lá e ele quis que fosse replicado para a SEPLAG como um todo, quando ele estava aqui como Diretor de Recursos Humanos.[...] Então, em princípio, a demanda partiu daí, e aí depois, com a pesquisa, a gente viu que isso era uma obrigação legal da organização. Mas inicialmente a demanda foi muito em função da política e da influência, e também do auxílio aos servidores, do benefício aos servidores alvo do programa, do que por causa da obrigação legal. A gente tinha um ciclo de palestras na DRH que se chamava "DRH Responde" onde os técnicos tiravam dúvidas a respeito das questões específicas da área da administração de pessoal da DRH, então a gente teve alguns sobre aposentadoria e alguns sobre adicionais de tempo, e nesses sempre surgiam questões que levavam a gente a perceber que as pessoas precisavam de algum programa pra preparação pra que os ajudasse a pensar e repensar nesse momento, ou que já fosse de cara assim alguém falando. Além disso, teve um ex colega da DRH que se aposentou em 2012, ele se aposentou e foi ficar em casa, saiu e se despediu de todo mundo num dia e tal, quando passou uns dois meses, um mês e meio, ele se suicidou. Isso foi uma comoção geral na diretoria, a gente que já tava com a demanda pra fazer essa questão do programa, a coisa ganhou uma força em relação a isso

devido ao colega que a gente tinha acabado de ver se aposentando e se suicidando por enforcamento em casa logo que chegou.

Os motivos identificados na fala do entrevistado justificam a intenção por parte da organização de contribuir para o surgimento de um Programa de Preparação para Aposentadoria na SEPLAG. Apesar das justificativas apresentadas, o programa não chegou a ser implementado. A próxima categoria tem por intuito apresentar os desafios responsáveis para a ausência de um PPA implementado por parte da DRH.

2. Desafios encontrados na Implementação

Esta categoria conta com duas falas referentes ao mesmo entrevistado: a primeira fala refere-se aos desafios encontrados na primeira tentativa de implementação de um PPA por parte da DRH e a segunda fala refere-se aos desafios encontrados na segunda tentativa.

Em relação aos desafios encontrados na primeira tentativa de implementação, foi apontada a ausência de habilidade e competência por parte dos servidores técnicos envolvidos, que contribuiu para uma estagnação no desenvolvimento do projeto. A falta de conhecimento do tema por parte dos envolvidos cooperou para que a estrutura do projeto não contasse com embasamento adequado, diminuindo a credibilidade do que estava sendo feito realizado até então. A centralização da atividade por parte de uma servidora responsável foi considerada como um fator agravante, e contribuiu para que não houvesse envolvimento da equipe no andamento do projeto. Posteriormente, foi exposto que a ideia até então estabelecida para realização de um PPA não contou mais com o apoio anterior na diretoria devido à troca da direção. Esses fatores contribuíram para que a intenção na realização de um PPA não tenha sido consolidada.

E4 - [...] A gente iniciou estudos, tivemos algumas reuniões, mas a coisa acabou empacando porque os servidores técnicos não tinham a habilidade nem a competência pra isso. E acabou que se tornou um projeto da vida de uma pessoa e ficou meio que preso, a servidora que tava[sic] responsável fechou aquilo como se fosse um programa dela, e aí ficava impossível de conversar, de dialogar, e não foi pra frente, a coisa perdeu o apoio da diretoria uma vez que trocou a direção e teve essa questão com essa servidora. [...] O de 2011 não tinha um referencial teórico, o diretor chegou com essa proposta do Projeto de Preparação pra Aposentadoria, aí eu julgava que a pessoa que fez na Perícia iria nos fornecer pelo menos um pedaço do projeto graciosamente, pra que a gente tivesse um ponto de partida. Só que eu fui surpreendido com a negativa da servidora que não repassou a

informação. Eu nunca tinha tido nenhum contato com nenhuma teoria nem nada, eu sou oriundo da Administração, sou formado em Administração e não tinha tido nenhum tipo de contato com ninguém que pudesse nem me indicar literatura. Então, o que eu fiz foi escrever, colocar numa estrutura de projeto, mas sem referencial teórico, o que tornou a coisa toda muito capenga e baseada em senso comum. [...] Não chegou a ser apresentado como um projeto, foi falado no âmbito do gabinete "estamos pensando em algo assim", não chegou a ser apresentado porque não chegou a ficar pronto.

A segunda tentativa de implementação de um PPA por parte da DRH apresenta como desafio a ausência de apoio da chefia em relação ao projeto, principalmente no ano de 2015. Essa ausência de apoio, talvez proveniente de outras ações prioritárias naquele momento, contribuiu para que o projeto não se desenvolvesse. Novamente, a ausência de conhecimento de certas áreas por parte da equipe envolvida no projeto foi um fator complicador para o progresso da ideia porque tornou os membros dependentes de orientação sobre o tema em questão por parte de terceiros.

E4 - [...] Em 2016 a gente acabou não conseguindo implementar por diversas situações... A gente gostaria de ter implementado em 2015, mas não foi possível. A ideia inicial era implementar no segundo semestre de 2015, e não foi possível porque não teve esse apoio de chefias lá no RH, o coordenador de Gestão de Pessoas da época não levou isso tão a sério. Quando chegou em 2016, a ideia era que já começasse, a gente realmente não implementou, a gente trabalhou muito em cima mas ficou internamente. [...] A gente teve um problema que foi com relação a licitação, a equipe que tá[sic] mexendo com isso nem sempre sabe dos trâmites e procedimentos em relação a orçamento, licitações e contratos, isso foi uma coisa que a gente fica na mão de quem sabe, na hora que a pessoa quiser explicar, quiser fazer, aí ela vai fazer. [...] o gestor simplesmente engavetou o projeto, acho que ele tinha outras coisas pra pensar, tinha outras situações que ele julgou mais importantes na época, mas no ano de 2015 o projeto ficou engavetado, não se moveu porque tava[sic] na gaveta do gestor. [...] Acho que uma das principais coisas seria isso, pouco ou nenhum retorno que o gestor vê num programa como esse, mas também tem as outras questões da equipe, que nem sempre é uma equipe que tá[sic] capacitada pra se fazer isso.

Todos esses desafios enfrentados pela DRH contribuíram para que a diretoria não tenha obtido êxito na tentativa de implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria. No ano de 2016, a Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES) deu início ao planejamento de um PPA, que também apresentou variados desafios. Além da DCGDES, a execução do PPA conta com o apoio do Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas (NIDEP) e teve sua palestra de abertura no dia 04/05/2017, sendo ainda muito recente e em forma de projeto piloto.

A próxima parte desta análise apresenta as características do atual programa da SEPLAG conforme sete das oito categorias de destaque utilizadas para apresentar os programas da CEMIG, da FHEMIG e da PMMG. Não foi estabelecida uma análise em relação à categoria "Índice de Aceitação do Programa e percepção dos impactos nos participantes" porque a SEPLAG não apresenta um programa institucionalizado, o que impactou na ausência de informações sobre esse aspecto.

A fim de manter o anonimato do entrevistado, ele será identificado como Entrevistado 5 (E5).

1. Motivos que justificaram a existência do PPA

Conforme a fala do entrevistado, houve uma demanda para estruturação de um Programa de Preparação para Aposentadoria por parte da instituição, e o reconhecimento do dever do órgão central em criar uma estrutura que possa orientar os outros órgãos a estabelecerem um modelo de programa destinado a seus servidores. Tendo em vista que já foram apresentadas as outras estruturas de programas nas instituições conhecidas, conclui-se que a SEPLAG foi a única instituição a abordar a proposta de estabelecimento da gestão do conhecimento como motivo para o surgimento de um PPA. A identificação de um significativo quantitativo de servidores que já estão em condições de se aposentar, ou próximos dessa realidade, contribuiu para esse estímulo na realização de algo que contemple a gestão do conhecimento na organização. O argumento de existência do imperativo legal como motivo que justifique a existência do PPA foi também apresentado pela CEMIG.

E5 - Houve uma demanda da SEPLAG já há algum tempo, no início desse governo, em que fosse estruturado um Programa de Preparação para Aposentadoria para o Estado né[sic], a gente tem o imperativo legal e o Estado tem iniciativas esporádicas, alguns órgãos já há algum tempo já fazem Programas de Preparação pra Aposentadoria e o órgão central precisava normatizar isso aí né[sic], ter uma atitude mais proativa no que se refere a esse assunto e criar condição orientadora mesmo pros outros órgãos pra que eles pudessem organizar o programa pra cuidar de seus servidores. Então não adiantava a Fazenda ter, a UEMG ter, ou somente a SEPLAG enquanto órgão ter. A gente precisava falar "olha, agora todo mundo tem que ter, é obrigatório e vai ser desse jeito". Na Política de Recursos Humanos as coisas funcionam mais ou menos assim, não adianta as pessoas saberem, porque todo mundo sabe que tem que ter, mas tem que emanar daqui a política dizendo "tem que fazer assim, tem que fazer assado". [...] O número gigantesco de servidores que tem tempo pra se aposentar ou que terá tempo pra se aposentar num futuro muito próximo e a necessidade da gente fazer um trabalho mais focado na gestão do conhecimento, porque isso já houve

mas o esforço eu achei que ele foi inócuo né[sic], é difícil a gente falar que o trabalho dos outros foi inócuo mas assim, surtiu muito pouco resultado diante daquilo que foi proposto.

2. Relação da Unidade Responsável pelo Programa com o setor de Recursos Humanos

A SEPLAG apresenta que o Projeto Piloto está contido em duas unidades: DCGDES e NIDEP, ambas relacionadas à área de Gestão de Pessoas. Ainda é apresentado que, para o ano de 2018 em diante, pretende-se que cada órgão execute seu PPA por meio de cada núcleo responsável pelo desenvolvimento de pessoas. O modelo de PPA realizado na SEPLAG em 2017 pode não ser mantido, pois sua administração ficará sujeita ao contexto particular de cada órgão executor.

E5 - Por enquanto esse piloto tá[sic] conosco, a DCGDES e com o Núcleo Estratégico de Gestão de Pessoas, o NIDEP. É um desenho inicial, a proposta é que ano que vem é que esses núcleos que existem em todos os órgãos, que eles executem ação e a gente só oriente, tá[sic]? Mas por enquanto a gente tem feito muita coisa também.

Das instituições apresentadas, a PMMG é a única que não associa a realização do PPA com a área de Gestão de Pessoas e sim de Assistência Social.

3. Custos envolvidos na realização do Programa

Quando questionado sobre a existência de custos para realização do PPA, o entrevistado afirma que não há custos previstos no planejamento. Assim como a FHEMIG e a PMMG, a SEPLAG apresenta a intenção de convidar profissionais adequados para ministrarem os encontros do PPA, e não de contratá-los.

E5 - Não, por enquanto a gente tá[sic] contando mesmo com parcerias de outros órgãos né, com auxílio das pessoas. Isso não quer dizer que a gente não vai procurar os melhores profissionais pra aquelas temáticas e tudo, mas o estado tem um cabedal gigantesco de pessoas boas que podem contribuir com a gente, a gente vai correr muito atrás disso. A gente tem tentado isso aí, a ideia é tentar entre os servidores. Talvez a última palestra que trata de gestão do conhecimento é que eu traga uma colega que é docente também pra falar, a gente conhece bem o trabalho dela e tudo, mas essa seria uma palestra que a gente pode deixar em aberto pra escolha do tema também. Então a gente vai de fato fechar essa palestra no segundo semestre, mas se for escolha dos servidores o tema, a gente vai tentar alguém do Estado.

Como foi anteriormente apresentado, a CEMIG destaca-se por ser a única instituição dentre as estudadas que possui gastos explícitos para a realização de um PPA.

4. Frequência de ocorrência das atividades

Durante o ano de 2017, as atividades do PPA da SEPLAG estão programadas para ocorrer em sete meses do ano, sendo um encontro em cada mês, organizadas em cinco palestras e duas oficinas. A SEPLAG apresenta uma frequência de ocorrência das atividades semelhante à da FHEMIG, ambas instituições contam com o planejamento de sete encontros durante o ano de 2017.

E5 - Elas vão ocorrer quase que mensalmente, são cinco palestras e dois encontros.[...] Tem maio e junho, julho uma oficina, agosto, setembro uma outra oficina, outubro palestra e novembro fechamento. Então de maio a novembro nós temos todos os meses uma atividade prevista no PPA.

5. Seleção de temas a serem abordados e organização das atividades

Na SEPLAG, a definição dos temas a serem abordados baseou-se em demandas gerais do público a ser atendido e em modelos de PPA já estabelecidos, de forma a observar quais são os temas mais discutidos. Cinco encontros são característicos por palestras, e dois serão oficinas. O modelo de oficina ainda não está consolidado, pretende-se deixar a critério do profissional responsável pela execução, mas sabe-se que é um momento destinado ao compartilhamento de informações de maneira mais próxima aos participantes. Essa disponibilização de um momento em que os participantes estejam mais próximos é uma interessante iniciativa e que tende a gerar efeitos positivos. A FHEMIG expôs que os participantes demandaram um espaço que proporcionasse um maior contato entre eles na primeira vez em que o programa foi realizado na instituição, e a SEPLAG já conta com a disponibilização deste espaço, o que é algo significativo para o bom desempenho do PPA.

E5 - [...] os temas foram sugeridos a partir de demandas que a gente percebeu que são comuns ao público que a gente vai atender, e temas que são geralmente tratados em programas de PPA. O que a gente tentou foi dar uma roupagem mais otimista, mais pé no chão porque, quando eu for falar por exemplo de planejamento financeiro eu tenho que ter clareza de que eu vou falar de planejamento financeiro pra alguém que tá[sic] em fim de carreira, mudar vários elementos que eu não consigo ou não devo abordar com essas pessoas porque eu vou causar frustração, então os temas e subtemas foram pensando nisso.[...] Esse é um projeto piloto, então a gente pode perceber que de repente, mais pro final do ano a gente pode trocar uma palestra, ver que né[sic], eles tão pedindo muito tema, tão ansiosos pra serem

atendidos precisando serem ouvidos, não tem problema, a gente abre ali. A gente tem os temas desenhados, as pessoas mais ou menos já localizadas, os expositores, pra nossa organização, pra nossa tranquilidade, mas sendo piloto e a gestão estando conosco é mais fácil da gente fazer qualquer modificação se for necessário. A gente tem duas oficinas, dois momentos que são momentos mais práticos e ao mesmo tempo mais íntimos. A gente não fechou se vai ser roda de conversa que foi nossa primeira proposta né, no papel tá inclusive roda de conversa, porque a gente não quer direcionar demais o trabalho daquele profissional, mas ele pode por exemplo fazer exibição de um filme depois abrir pra uma discussão, fazer um cinema comentado e aí transformar sim numa roda de conversa.

6. Presença da gestão do conhecimento como um dos focos do programa além do preparo psicológico

Quanto ao questionamento sobre os focos do programa, a SEPLAG apresentou a gestão do conhecimento organizacional como algo de destaque. Foi a única instituição que já apresenta o planejamento de incluir a gestão do conhecimento no PPA, mas a gestão do conhecimento não será tratada apenas no programa, porque é algo que envolve os gestores e os servidores no dia a dia, e é apresentada como algo ainda informal. A partir dessas condições expostas, não existe uma gestão do conhecimento institucionalizada, e apesar da intenção, estabelecê-la na organização pode ser um possível desafio a ser enfrentado.

E5 - Conhecimento organizacional e preparo do trabalhador. E essa foi talvez a grande diferença do programa que tinha sido desenhado especificamente pra SEPLAG. E é muito de um traço da nossa formação de EPPGG, essa preocupação com o lado institucional né[sic]. Tinha preocupação com o lado do servidor mas uma coisa que gritou pra mim, a primeira coisa foi "gente, e a unidade? E o gestor? E a equipe?". E aí quando eu propus esse braço que trabalhava a gestão do conhecimento fui absolutamente bem acolhida, a ideia agradou e tal. Ainda que ela vá acontecer de maneira bastante informal, bem próxima do gestor e tudo né[sic]... A gente tem abertura inclusive pra no andar do programa ao longo desse ano, percebendo o interesse e necessidade dos gestores, de propor um encontro entre eles, a gente tem esse espaço.

7. Desafios encontrados na implementação

Por fim, a SEPLAG apresenta diferentes desafios em seu processo de implementação do Programa de Preparação para Aposentadoria. Um desafio apontado é a definição das ações dentro da própria SEPLAG, portanto, identificar as responsabilidades que pertencem a cada área envolvida no desenvolvimento do PPA. Além da identificação adequada das áreas envolvidas e de suas respectivas responsabilidades, aponta-se que as

unidades não estão envolvidas da mesma maneira, o que contribui para uma situação de desequilíbrio na execução das ações necessárias para que o programa aconteça. Além disso, identifica-se que uma determinada área operacional era responsabilizada por enviar documentos de grande relevância para o desenvolvimento do programa e houve certa resistência no envio. Essa resistência contribuiu para o atraso na implementação do PPA devido ao tempo gasto dedicado à obtenção de informação que além de atrasada, contou com inconsistências que foram solucionadas a partir do auxílio de uma terceira pessoa envolvida, e não pela área responsável.

Um outro desafio encontrado é a ausência de iniciativa de envolvimento com o programa por parte de membros da equipe da servidora que havia dado início ao seu desenvolvimento enquanto ela ficou afastada do trabalho. Não foram identificados os motivos responsáveis para que não tenha ocorrido o andamento no projeto, mas essa questão contribuiu para seu atraso, já que ficou estagnado durante todo o período de afastamento de uma servidora. A ausência de interesse no conhecimento de um Programa de Preparação para Aposentadoria também foi apontada como um desafio para a organização, como identificado no trecho da entrevista, não ocorreu uma verticalização com essa informação, o que contribuiu para que não seja algo conhecido e pode ter influência no surgimento de opiniões equivocadas sobre seu real significado.

E5 - Por enquanto a gente tá[sic] implementando, a gente ainda não fez a palestra de abertura, mas tá[sic] sendo, por incrível que pareça, o estabelecimento das ações aqui dentro da SEPLAG. Definir direitinho quem vai fazer o que, e fazer com que as outras áreas tenham o mesmo encantamento pela ação que a gente tem. E aí eu não sei se é uma característica pessoal, até da nossa equipe, a gente tem um envolvimento afetivo com as coisas, isso nos faz ficar motivados com aquilo que a gente tá fazendo e tudo, e é importante que as outras áreas envolvidas tenham esse nível de envolvimento também, de comprometimento, e por enquanto isso ainda não aconteceu. [...] A gente dependia de uma outra área, uma área operacional que não tinha a percepção do alcance dessa ação, então teve uma resistência dessa área de mandar pra gente os documentos, foram dois meses pra mandar o documento, depois que mandou, mandou errado [...] A gente pediu um boletim que foi retirado do SISAP, que é o sistema de administração de pessoal. Esse boletim veio inclusive com muitas inconsistências, a gente precisou de muito tempo, não só pra obter o documento mas também pra tornar esse documento um documento confiável. E aí nós tivemos que contar com a expertise de um colega que por ser recém saído da área de recursos humanos, ele conhecia as pessoas quase que nominalmente, pôde dizer quem de fato deveria estar naquela lista ou não. [...] então assim, foram alguns meses desperdiçados só pra gente obter a informação, e mesmo assim resolvemos de maneira caseira porque quem detém essa conhecimento de fato não nos passou. Eu acho que faltou alguém

que tenha se debruçado pra entender o que é um Programa de Preparação pra Aposentadoria, o alcance dele, o que ele significa de fato, porque as demais pessoas da área sabem o que a gente tá fazendo né[sic], a gente passa na reunião gerencial, mas essa verticalização, ela nunca ocorreu. E aí quando eu me afastei, eu me afastei por quatro meses, eu voltei e as pessoas não tinham lido os documentos que eu fiz em março. Então assim, parou. A coisa realmente parou. Se eu não tivesse voltado, provavelmente a ação aconteceria, outra pessoa tocaria e tudo né, mas teria outro gap temporal também porque teria que tomar pé, porque eu já cheguei dando continuidade ao ponto que eu tinha parado nos meses anteriores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento deste estudo, foi possível observar que o conceito de trabalho apresentou variadas significações com o passar do tempo e com a interferência das mudanças culturais presentes na sociedade. Apesar de contar com uma grande variação em relação aos significados para o ser humano, a influência do trabalho na construção da identidade dos indivíduos é algo de grande relevância. As pessoas tendem a se reconhecer pela atividade profissional que exercem, independentemente se aquela atividade é satisfatória ou não e é comum que haja o reconhecimento da identidade pessoal como a identidade profissional. O entendimento do significado do trabalho para os indivíduos foi essencial para a compreensão dos conflitos vivenciados no processo de transição marcado pelo encerramento das atividades laborais e início da aposentadoria.

A aposentadoria pode ser enxergada como uma fase em que foi rompido o vínculo formal com o trabalho e o indivíduo deve se adaptar a uma nova rotina. O processo de adaptação pode não ocorrer de maneira tranquila, sendo comum que os indivíduos apresentem dúvidas e rejeições em relação à nova realidade a ser vivenciada. A forma pela qual as pessoas reagem a essa nova fase está ligada à história de vida de cada uma e principalmente ao relacionamento que possui com a família e com o ambiente de trabalho. Existem pessoas que não sofrem os reflexos da aposentadoria de maneira negativa, assim como existem pessoas que apresentam sintomas preocupantes. Estar aposentado não significa que o indivíduo adquiriu o status de inutilidade, muito pelo contrário, o indivíduo aposentado dispõe de liberdade para realizar diferentes atividades que não eram possíveis anteriormente devido à rotina de trabalho.

Além de lidar com o contexto de despedida de anos de trabalho, o indivíduo geralmente está passando pelo processo de envelhecimento, que também conta com variadas mudanças, principalmente biológicas. Infelizmente, existem comportamentos por parte da sociedade que tendem a minimizar o papel do idoso, caracterizando-o como uma pessoa dependente de cuidados e incapaz de exercer uma série de atividades por conta própria. Esse estereótipo contribui para que as pessoas apresentem uma resistência a aceitarem que fazem parte da terceira idade. O indivíduo aposentado lida então com conflitos provenientes do

rompimento com a carreira profissional e com o reconhecimento de que enquadra-se na parcela da população em processo de envelhecimento.

A partir do entendimento de que existem diferentes formas pelas quais um indivíduo pode vivenciar a aposentadoria, sendo algumas delas marcadas por significativo sofrimento, apresentam-se necessárias alternativas que busquem contemplar as pessoas que passam pelo processo de aposentadoria com o intuito de reduzir os impactos negativos desse período. Essas alternativas são reconhecidas como Programas de Preparação para Aposentadoria, que visam preparar o pré-aposentado para a nova fase a ser vivenciada de forma a valorizá-lo como profissional e como ser humano.

Os Programas de Preparação para Aposentadoria devem ser institucionalizados em organizações públicas e privadas. Além do claro benefício para o trabalhador, esses programas também são uma forma de beneficiar a organização, pois favorecem o fortalecimento da cultura organizacional que se preocupa com o trabalhador, propiciando um ambiente de trabalho saudável. Além disso, caso a gestão do conhecimento seja desenvolvida, a organização beneficia-se pela retenção do saber e das informações relevantes que o pré-aposentado possui.

Em relação ao modelo de Programa de Preparação para Aposentadoria, conclui-se que não existe uma definição padronizada a ser seguida. É interessante que as organizações identifiquem as necessidades dos trabalhadores a fim de definir os temas de maior relevância para desenvolvimento das atividades. Os temas devem ser adequados à realidade dos pré-aposentados, assim como os profissionais responsáveis pela condução do programa devem possuir conhecimento sobre o momento vivenciado e sobre as possíveis aflições e expectativas dos participantes. O programa pode abordar os seguintes temas: saúde física e emocional; reconhecimento do papel do trabalho e identidade; planejamento financeiro; planejamento de tempo e lazer; relacionamentos interpessoais, entre outros.

A partir do entendimento do que o processo de transição para aposentadoria significa para os indivíduos, e do conhecimento de informações sobre os Programas de Preparação para aposentadoria, buscou-se conhecer instituições do Estado de Minas Gerais que contam com essa estrutura de programa. As entrevistas realizadas na Companhia

Energética de Minas Gerais (CEMIG), Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) e na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) permitiram uma melhor visualização de como são constituídos alguns Programas de Preparação para Aposentadoria e quais os desafios enfrentados pelas instituições no processo de implementação e execução. O objetivo principal desse trabalho, de identificar os desafios de implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais foi alcançado por meio das informações fornecidas pelos entrevistados.

Quanto aos motivos que levaram as instituições a elaborarem Programas de Preparação para Aposentadoria, a SEPLAG destacou-se por apresentar a proposta de estabelecer a gestão do conhecimento organizacional como uma razão, enquanto as outras instituições focaram-se mais na necessidade de preparar o indivíduo pré-aposentado para a nova fase da vida. A Polícia Militar se destacou entre as demais instituições pelo fato de a unidade executora ter relação com a área de Assistência Social e não com a de Gestão de Pessoas, que é o caso das demais. A CEMIG apresentou um diferencial referente aos custos presentes no programa, pois conta com previsão orçamentária referente a cada participante, diferentemente das outras três instituições que não atribuem gastos ao programa. Quanto à frequência de ocorrência das atividades, a Polícia Militar apresentou uma maior quantidade, sendo todos os meses do ano ocupados com ao menos um encontro do programa. A SEPLAG e a FHEMIG apresentaram sete encontros previstos para o ano de 2017 e a CEMIG afirmou que a definição de encontros vai de acordo com a demanda, não há uma predefinição quanto a essa frequência.

Em relação às estruturas dos programas analisados, foi possível perceber que a Polícia Militar diferenciou-se por apresentar uma Resolução fixa e institucionalizada que discorre sobre os temas a serem abordados nos programas, enquanto as outras instituições apresentam uma maior flexibilidade na escolha de temas, que vai de acordo com as necessidades dos participantes. A CEMIG destacou-se por incluir acompanhantes dos participantes nas atividades, o que não ocorre em nenhuma das outras instituições e é uma característica reconhecida como uma boa prática. Com exceção da SEPLAG, que ainda não possui um programa institucionalizado para que haja a noção do índice de aceitação e percepção dos impactos nos participantes, todas as outras instituições afirmam que o

programa é bem aceito na instituição e que ao final as pessoas apresentam-se satisfeitas e com maior esclarecimento sobre a nova fase a ser enfrentada.

Quanto à identificação dos desafios de implementação, percebe-se que cada instituição enfrentou desafios particulares relacionados ao contexto organizacional, que em algum momento, assemelham-se com os das outras. A Polícia Militar contou com desafios específicos à dinâmica da instituição, que foram a dificuldade em incluir mais uma atividade para a Polícia Militar porque o leque de ações e operações da organização já é muito amplo em gerar mais uma atribuição ao policial além das que ele já possui, pode ocorrer indisponibilidade de estar presente nos encontros do programa. A FHEMIG contou com uma quantidade pequena de pessoas para trabalhar com o planejamento inicial e com pouco conhecimento por parte de uma pessoa que estava atuando no planejamento, e aponta que a ausência de uma referência desse modelo de programa no serviço público foi um fator agravante. Além disso, contou também com a dificuldade de encontrar um espaço disponível que fosse adequado às demandas dos participantes para execução das atividades e um grande desafio em sensibilizar os gestores para que liberem os funcionários e que entendam o real significado do programa. Na CEMIG, houve inicialmente o desafio de mudança de cultura na instituição para compreender o programa e atualmente existe a dificuldade na liberação dos funcionários por parte dos gestores.

Considerando que o Programa de Preparação para Aposentadoria na SEPLAG ainda está em processo de implementação, os desafios identificados acima enfrentados por três instituições do Estado de Minas Gerais permitem a visualização de possíveis desafios que também podem ser enfrentados pela SEPLAG ao longo de sua execução.

Durante a o processo de implementação, que se desdobrou em mais de uma tentativa por diferentes unidades na Secretaria, a SEPLAG se deparou com vários empecilhos. Tratando-se das tentativas de implementação por parte da Diretoria de Recursos Humanos da SEPLAG, foi possível identificar as seguintes questões: ausência de habilidade e conhecimento por parte dos servidores técnicos envolvidos na equipe contribuiu para a estagnação do desenvolvimento do programa em sua primeira tentativa, houve a centralização da atividade em apenas uma pessoa de forma a dificultar o envolvimento dos outros integrantes, o que pode ser visto como dificuldades de relações interpessoais na equipe de

trabalho, e por fim, foi apontado que a proposta de implementação do programa perdeu apoio da chefia devido à troca de direção. Em uma segunda tentativa, mantém-se como desafio a ausência de apoio da chefia para implementação do programa, que pode ser proveniente de outras ações enxergadas como prioritárias. Outro fator, anteriormente já abordado, foi a ausência de conhecimento de certas áreas específicas pela equipe, o que fez com que os membros ficassem dependentes de orientação do tema por parte de terceiros, dificultando ainda mais o desenvolvimento do projeto.

No atual programa desenvolvido pela SEPLAG, foram apontados os seguintes desafios no processo de implementação: primeiramente, a definição de ações dentro da própria instituição foi um fator agravante, foi exposto que as áreas compreendidas no desenvolvimento do projeto não encontraram-se com o mesmo envolvimento, o que pode ter contribuído para um desequilíbrio na realização das tarefas. Houve uma dificuldade na comunicação com uma unidade operacional responsável por enviar documentos necessários ao progresso do programa, a unidade apresentou certa resistência no envio e quando o realizou, o documento contava com inconsistências; esses fatores contribuíram para um significativo atraso no desenvolvimento do programa e os dados inconsistentes foram tratados pelo auxílio de uma pessoa que obtinha conhecimento sobre as informações, e não pela unidade inicialmente responsável. Além dessas questões, expõe-se que um membro de grande relevância para o desenvolvimento do projeto precisou se afastar do trabalho durante alguns meses, e durante este período, não houve progresso no projeto. Essa situação de estagnação do desenvolvimento do projeto contribuiu para um significativo atraso na implementação. Outro desafio apontado foi a ausência de interesse no conhecimento de um Programa de Preparação para Aposentadoria por parte da organização, o que possibilita que o conceito do programa seja entendido de maneira equivocada e impacta para que ele não receba o apoio esperado.

Por meio dos conceitos apresentados ao longo do desenvolvimento deste trabalho, conclui-se que a existência de um Programa de Preparação para Aposentadoria é essencial para a estrutura das organizações. Apesar de não existir a definição de um modelo padrão a ser seguido, os programas tendem a apresentar características semelhantes em suas estruturas, como os temas a serem abordados. Cada programa possui suas especificidades e todos eles parecem ser bem aceitos. No caso da SEPLAG, após algumas tentativas de implementação não terem obtido êxito, espera-se que a organização consiga estabelecer uma

boa estrutura de Programa de Preparação para Aposentadoria apesar dos desafios já enfrentados e dos possíveis desafios que surgirão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é Trabalho**. São Paulo, Brasiliense, 1986.

ALVES; Zélia Mana Mendes Biasoli; Silva, Maria Helena G. F. Dias da **Análise qualitativa de dados de entrevista**: uma proposta. Paidéia.nº 2. Ribeirão Preto. Feb./July,1992.

ANDUJAR, A. M. **Modelo de Qualidade de Vida dentro dos Domínios Bio-Psico-Social para Aposentados**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

AYABE, Rodrigues Noelle Harumi; LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini; CANÊO, Luiz Carlos. **A Preparação para a Aposentadoria: O Papel do Psicólogo frente a essa Questão**. Universidade Estadual Paulista.Revista Brasileira de Orientação Profissional. Bauru, 6 (1), pp. 53 – 62. 2005.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; COSTA, Clériston Alves. Significado do Trabalho um Estudo Entre Trabalhadores Inseridos em Organizações Formais. RAE - **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29 Nov./Dez. 1995.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **O ethos do trabalho**: Sobre a segurança ontológica sobre a experiência atual com o trabalho.(Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia, São Paulo, 2006.

BULLA, Leonia Capaverde; KAEFER, Carin Otilia. **Trabalho e aposentadoria: as repercussões sociais na vida do idoso aposentado**. Revista Virtual Textos & Contextos, nº 2, Dez. 2003.

CARLOS, Sergio Antonio; JACQUES, Maria da Graça Correa; LARRATÉA, Sandra Vieira; HEREDIA, Olga Collinet. Identidade, aposentadoria e terceira idade. *In Estudo Interdisciplinar de envelhecimento*, Porto Alegre, v .1, p. 77-89, 1999.

COCKELL, F. F. (2014). Idosos aposentados no mercado de trabalho informal: trajetórias ocupacionais na construção civil. **Psicologia & Sociedade**, 26(2), 461-471.

COSTA, Aline Bogoni; SOARES; Dulce Helena Penna. Orientação Psicológica para a Aposentadoria. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 9, 2, jul-dez 2009, 97-108.

DANTAS, Priscila Monick de Araújo Barbosa; OLIVEIRA, Carla Montefusco de. **Programas de preparação para aposentadoria**: desafio atual para a gestão de pessoas. *Retirement preparation program: current challenge for people management*.

Argumentum.Vitória (ES), v. 6, n. 1, p. 116-132, jan./jun. 2014.

DEBETIR, Emiliana. **Preparação para Aposentadoria e Qualidade de Vida**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. Prod. vol. 14 n.º.3. São Paulo. 2004.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. **O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. RAC, v. 10, n. 1.55-72. Jan./Mar. 2006:

FONTOURA, Daniele dos Santos; DOLL, Johannes; OLIVEIRA, Saulo Neves de. O Desafio de Aposentar-se no Mundo Contemporâneo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 40, n. 1, p. 53-79, jan./mar. 2015. Disponível em: http://www.ufrgs.br/edu_realidade. Acesso em: 15 fev. 2017.

FRANÇA, Lucia Helena. **Repensando a Aposentadoria com Qualidade**: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Rio de Janeiro: CRDE UnATI UERJ, 2002. 55p.

FRANÇA, L. H. F.; VERAS, Renato Peixoto; JÚNIOR, CORREIA Barros (Org.). **Aposentadoria ativa**: o papel das organizações, Empreendedorismo, Trabalho e Qualidade de Vida na Terceira Idade. Comissariado França-Brasil-2009. São Paulo: Universidade Aberta da Terceira Idade de Rennes-França e da Universidade Aberta da Terceira Idade (UnATI-UERJ). São Paulo. 2009.

FRANÇA, Lucia Helena de F. P.; MENEZES, Gustavo Silva; SIQUEIRA Andreia da Rocha. Planejamento para aposentadoria: a visão dos garis; **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.** Rio de Janeiro, 2012; 15(4):733-745.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho. Preparação para aposentadoria: desafios a enfrentar. *in* R. P. Veras (Org.), **Terceira idade**: alternativas para uma sociedade em transição. pp. 11-34. Rio de Janeiro. 1999.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; MENEZES, Gustavo Silva; BENDASSOLLI, Pedro F.; MACEDO, Luciani Soares Silva. Aposentar-se ou continuar trabalhando? O que Influencia essa Decisão? **Psicologia: Ciência e Profissão**. 33 (3), 548-563. Santa Catarina. 2013.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; SOARES, Dulce Helena Penna. Preparação para a Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida. Universidade Salgado de Oliveira. Universidade Federal de Santa Catarina. **Psicologia Ciência e Profissão**. Santa Catarina 29 (4), 738-751. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição, Editora Atlas S.A. São Paulo. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de uma pesquisa social**. Editora Atlas S.A São Paulo. 2008.

GRAÇA, Jacques, Maria da, Identidade e trabalho: uma articulação indispensável, in: TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (org): **Trabalho, organizações e cultura** (Coletâneas da Anpepp n.º. 11, pag. 21-26). Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia. Rio de Janeiro. 1996.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Universidade de Brasília Psicologia. Teoria e Pesquisa. Mai-Ago. Vol. 22 n. 2, pp. 201-210. 2006.

JACQUES, M. da G. C. **Identidade e trabalho**: Uma articulação indispensável, 1996

LIMA, Anna Karenyna Guedes de Moraes; MÁXIMO, Thaís Augusta; BARBOSA Jessika Sonaly Vasconcelos. Capítulo 5 Trabalho, Aposentadoria e Subjetividade. **Psicologia social e do trabalho**: Questões e Desafios Contemporâneos. Editora UFPB, 2016.

LIMA, Priscilla Melo Ribeiro de; COELHO, Vera Lúcia Decnop. A Arte de Envelhecer: Um Estudo Exploratório Sobre a História de Vida e o Envelhecimento; **Psicologia Ciência e Profissão**, 31 (1), 4-19. 2011.

MARRA, Adriana Ventola; SOUZA, Mariana Mayumi P. de; MARQUES, Antônio Luiz; MELO, Marlene Catarina O. L. Significado do trabalho e envelhecimento. *Meaning of work and aging*. **Revista Administração em Diálogo ISSN 2178-0080**. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. RAD Vol.15, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago.p.103-128. 2013.

MARRA, Adriana Ventola. **Identidade, Trabalho e Construção Social da Aposentadoria para Ex- Executivos**. Tese de Doutorado em Administração pela UFMG. Belo Horizonte. 2013.

MORAES, Paulo Fernando. **Envelhecimento ativo de professores de um programa de atividades físicas da UNATI/ESALQ/USP**. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Instituto de Biociências. Programa de pós-graduação em ciências da motricidade - Rio Claro, 2014.

MUNIZ, José Artur. **PPA: Programa de Preparação para o Amanhã**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Estudos de Psicologia. Rio Grande do Norte. 2(1), 198-204. 1996.

NETTO, Francisco Sobreira; NETTO, Juliana Presotto Pereira. **Programas de Preparação para a Aposentadoria – PPA: responsabilidade social das organizações.** 2008.

NOVO, Luciana Florentino; FÔLHA, Fernando Antônio Silva. **Importância da preparação à aposentadoria: a fala de servidores aposentados da UFPEL.** 2010.

OLIVEIRA, Maria Ráfila Fernandes Costa de. **Programa de Preparação para aposentadoria: uma atitude de Responsabilidade Social das organizações.** TCC em Gestão de Pessoas pela Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2013.

OMS, **Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde,** 2015.

PONTES, Denise de Jesus. **Aposentadoria do sonho a realidade: Programa de Preparação para Aposentadoria.** Universidade Candido Mendes, Pós-graduação *Lato Sensu*, AVM Faculdade Integrada. Rio de Janeiro, 2012.

SOARES, Dulce Helena Penna; COSTA, Aline Bogoni; ROSA, Alexandre Matos; OLIVEIRA, Maria Lúcia S. de. APOSENTA-AÇÃO: programa de preparação para aposentadoria. **Estud. interdiscip. envelhec.**, Porto Alegre, v. 12, p. 143-161, 2007.

ZANELLI, José Carlos. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Ciências Humanas. Edição Esp. Temática.** Florianópolis, p. 157-176, 2000.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1- Como surgiu o Programa?
- 2- Quando começou a ser executado?
- 3- Qual o seu envolvimento com o Programa?
- 4- Quais foram os principais motivos que justificaram sua existência?
- 5- O Programa teve um bom índice de aceitação?
- 6- As atividades são projetadas para que quantidade de funcionários?
- 7- O Programa é voltado apenas para o preparo psicológico dos trabalhadores que irão aposentar ou também existem ações que envolvam a gestão do conhecimento organizacional?
- 8- Como é feita a seleção de temas a serem abordados? Existe um espaço para que os participantes façam sugestões?
- 9- De que forma é possível perceber os impactos do programa nos participantes?
- 10- Quais foram os principais desafios encontrados no processo de implementação do programa? E em sua execução?

Fonte: Trabalho de campo

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de graduação em Administração Pública na Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro. Estou realizando um trabalho de conclusão de curso cujo tema é "Programa de Preparação para Aposentadoria: Desafios da Implementação na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais".

Nesse estudo, sua colaboração consiste em responder a um roteiro de entrevista semiestruturada que será gravada, com a devida autorização.

Durante as posteriores etapas de desenvolvimento desse estudo, sua identidade será mantida em sigilo, garantindo o anonimato.

Agradeço sua atenção, e as eventuais dúvidas poderão ser esclarecidas por meio do seguinte e-mail: larissapiccinleite@gmail.com.

Atenciosamente,

Assinatura do(a) estudante

Data

Assinatura do(a) professor(a) supervisor(a)/orientador(a)

Após a leitura das informações apresentadas, autorizo a divulgação dos dados obtidos e declaro que recebi uma cópia deste termo de consentimento.

Assinatura do(a) participante

Data