

## Programas de preparação para aposentadoria: desafio atual para a gestão de pessoas

*Retirement preparation program: current challenge for people management*

Priscila Monick de Araújo Barbosa DANTAS<sup>1</sup>

Carla Montefusco de OLIVEIRA<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo analisar a importância das ações de gestão de pessoas voltadas para o funcionário idoso em fase de aposentadoria, que remonta ao processo de envelhecimento, bem como a suas repercussões sociais, sobretudo no que concerne ao fim da idade produtiva para o capital. Para isso, recorreu-se a uma pesquisa de caráter bibliográfico e documental cujos resultados apontam que a introdução dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) pelas empresas contribui para a realização de um planejamento para a vida após aposentado, promovendo uma aposentadoria mais ativa. Assim, esses programas privilegiam o respeito ao ser humano, o que reflete diretamente na sua qualidade de vida, a partir da valorização dos aspectos biopsicossociais, por meio de uma ação prévia que constitui um instrumento efetivo em custo para apoiar o papel social do idoso.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Idosos. Programas de Preparação para Aposentadoria.

**Abstract:** This work has as objective to analyze the importance of people management actions aimed at elderly employee retirement phase, which dates back to the aging process as well as social repercussions, especially with regard to the end of their productive years for capital. For this, was used of bibliographic and documentary character and the results indicate that the introduction of Retirement Preparation Program (RPP) by companies contributes to the realization of planning for life after retirement, promoting a more active retirement. Thus, these programs focus on human respect, which directly reflects the quality of your life, from the appreciation of the bio psychosocial aspects by means of a prior action that constitutes an effective tool in cost to support the social role of the elderly.

Keywords: People Management. Elderly. Retirement Preparation Program.

*Submetido em: 27/04/2014. Aprovado em: 11/07/2014.*

---

<sup>1</sup>Assistente Social. Mestranda em Serviço Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN, Brasil). E-mail: <priscilamonick@yahoo.com.br>.

<sup>2</sup>Assistente Social. Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN, Brasil). Professora adjunta do Departamento de Serviço Social e Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN, Brasil). E-mail: <carla.montefusco@bol.com.br>.

## Introdução

O aumento da população idosa no Brasil tem se tornado uma realidade de cada vez mais presente na sociedade e traz repercussões para o modo de vida desse segmento populacional no país. O processo de envelhecimento traz um conjunto de mudanças de ordens diversas e, apesar de determinado biologicamente, pode ser experimentado com qualidade de vida sem, necessariamente, provocar uma estagnação na vida das pessoas.

Compreendendo a velhice enquanto uma expressão dos desdobramentos da mudança do perfil demográfico do país, este trabalho analisa a importância das ações de gestão de pessoas voltadas para o funcionário em fase de aposentadoria. Isso remonta às implicações sociais que aparecem com o processo de envelhecimento, principalmente no que se refere ao fim da idade produtiva para o capital, segundo uma lógica que restringe a pessoa humana a sua mão de obra para o trabalho.

Nesse contexto, acredita-se que algumas discussões repercutem diretamente sobre o entendimento de tais questões que se referem à afirmação dos sujeitos idosos na sociedade devido às transformações pelas quais elas passam no seu desenvolvimento humano, uma vez que agregam características que dão sustentação ao processo de envelhecimento. Isso culmina com a construção de um novo ideário dessa parcela da população, não apenas pela sociedade, como também pelas empresas que lidam cotidianamente com a gestão de pessoas destinadas à pessoa idosa.

A compreensão da importância atribuída à realização de projetos pelas empresas com ênfase nos funcionários idosos para o processo de aposentadoria implica a exposição de procedimentos metodológicos, partindo de um coordenado integrado de possibilidades teóricas, que irão subsidiar a operacionalização deste estudo.

Para desenvolver a problemática em questão, realizou-se uma pesquisa de caráter bibliográfico e documental, a fim de formar bases conceituais indispensáveis para uma análise do objetivo proposto. Nesse sentido, recorreu-se a concepções de alguns autores que versam sobre o tema a partir de uma revisão de literatura, que, segundo Gil (2008, p. 50), “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”.

Para a seleção das fontes, foram consideradas como critério de inclusão as bibliografias que abordassem os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), a gestão de pessoas, bem como o processo de envelhecimento. No que concerne aos documentos, a seleção ocorreu a partir da legislação que versa sobre o tema.

A coleta e a interpretação dos dados coletados seguiram as seguintes etapas: a) leitura exploratória de todo o material selecionado; b) leitura seletiva para aprofundamento dos tópicos relacionados ao tema; c) destaque das informações extraídas das fontes para realização de análise de conteúdo.

Como a população idosa representa um componente cada vez maior da população brasileira, se coloca como demanda para as empresas a preocupação com funcionários

nesse grupo etário, ou seja, torna-se pauta na agenda das unidades de pessoas a necessidade de desenvolver projetos que possibilitem uma maior ampliação dos direitos dessa população, sobretudo no que se refere à aposentadoria, valorizando outros aspectos de seu cotidiano e tendo em vista uma melhor qualidade de vida.

Não obstante, se deve considerar que a compreensão sobre a realização de projetos pelas empresas destinadas a seus funcionários idosos e de que forma essa iniciativa pode contribuir para o processo de aposentadoria possui reduzidos estudos, corroborando para suscitar novos conhecimentos enquanto temática atual, original e dotada de relevância acadêmica e social. Por fim, se verifica que a análise desse quadro no contexto atual suscita uma atenção especial de todos que se preocupam a qualidade de vida após a aposentadoria, bem como de que forma os PPA podem contribuir para realizar um planejamento mais adequado desse período da vida.

### **1 Envelhecimento e aposentadoria: notas sobre um tópico da gestão de pessoas**

O modo de produção capitalista na sua forma atual tem levantado implicações para a sociedade, impondo novas formas de exploração ao proletariado. Com a crise dos modelos de produção taylorista e fordista a partir da década de 1960, fez-se necessário a adoção de um novo modelo de organização produtiva, de circulação e de divisão dos processos de sistematização do trabalho. É nesse contexto que se insere a Reestruturação Produtiva, pautada no modelo de flexibilização no qual o trabalhador passa a ser

considerado como polivalente, o que demanda uma maior qualificação para ele, evidenciando as novas formas de exploração do trabalhador pelo capital.

Além disso, a partir da década de 1970, com a instalação da crise do petróleo em 1973, em conjunto com a ampliação da globalização e das premissas neoliberais, foram definidas novas formas de gerir a força de trabalho. De acordo com Antunes (1999, p. 36), “[...] tratava-se, para o capital, de reorganizar o ciclo reprodutivo preservando seus fundamentos essenciais”. Nesse sentido, a gestão de pessoas passa a ser considerada como um aspecto fundamental para a competitividade das empresas.

Enquanto instituição produtiva, as empresas apresentam o objetivo de gerenciar capital e trabalho na produção de bens e serviços que se transformam em mercadorias, assegurando a valorização do capital por meio da finalidade de obtenção de lucros que perpassa sua natureza. Assim, elas se expressam com o intuito de atender as demandas inseridas no contexto econômico de consumo, buscando assegurar a eficácia de seu processo produtivo.

Contudo, na contemporaneidade, o universo empresarial, em consonância com a conjuntura apresentada, exhibe mudanças e transformações socioestruturais. Partindo da concepção da “relação de simbiose” existente entre a empresa e o funcionário, na qual os seus interesses se assemelham, houve um redirecionamento da centralidade nas tarefas (segmentadas, segundo a rigidez dos modelos de produção fordista e taylorista), para a ênfase nos processos e nas relações no ramo empresarial brasileiro,

sobretudo a partir do final da década de 1980, como pré-requisito para manter a integração econômica proposta pela dinâmica do capitalismo mundial (MOTA, 1985). Para isso, novas formas de gestão e de relações de trabalho – ancoradas na participação e na colaboração dos funcionários – começaram a emergir.

Nesses termos, Chiavenato (1999) destaca que as pessoas constituem a força motriz responsável pelo desenvolvimento das organizações. Assim, são elas que pensam bens e serviços para depois produzi-los e comercializá-los, que compram e vendem produtos, dentre outros. Com isso, a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano – representado pelas pessoas que a compõem.

Desse modo, Chiavenato (1999, p. 8) ressaltamos que a administração da gestão de pessoas é “[...] o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”. Com o intuito de garantir a colaboração efetiva dos trabalhadores, “[...] é necessário que sejam consideradas as suas necessidades fisiológicas, sociais, de segurança, estima e autorrealização” (AMARAL; CESAR, 2009, p. 418).

Os propósitos da gestão de pessoas estão relacionados a ajudar a organização a alcançar seus objetivos; aumentar a satisfação; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; favorecer o envolvimento com metas; de-

envolver capacidades e habilidades para as necessidades da produção; reconhecer o desempenho; atender supostas satisfações do trabalho para amenizar os conflitos; dentre outros (CHIAVENATO, 1999).

Logo, o modelo de gestão de pessoas busca interligar a iniciativa individual e a motivação para empreender ações requeridas na empresa. Para isso,

As empresas buscam criar condições de valorização de seus “colaboradores”, qualificando e investindo no seu potencial, remunerado de forma atraente, premiando o desempenho, criando um clima participativo com canais de comunicação entre os vários níveis hierárquicos e desenvolvendo programas motivacionais, tendo em vista que um dos pontos de sustentação da competitividade é a qualidade dos produtos e um dos fatores para sua obtenção consiste precisamente na confiabilidade e cooperação do trabalhador (CESAR, 2010, p. 123).

Desse modo, o papel da gestão de pessoas nesse espaço sócio-ocupacional remonta à necessidade de proporcionar ao trabalhador uma postura participativa, dentro de sua função na empresa. Sendo assim, sob a justificativa de que os funcionários devem ser parceiros da instituição e que possuem interesses comuns com a empresa, tem-se a prática de assegurar a cooperação dos trabalhadores. Com isso, são estabelecidas novas características para o gerenciamento de seus recursos humanos, de modo a favorecer o envolvimento dos trabalhadores com as metas da organização na qual se inserem.

Paralelamente às mudanças observadas na gestão de pessoas, o aumento da proporção

de idosos na população brasileira, em decorrência do envelhecimento populacional, constitui um dos mais importantes desdobramentos da reestruturação etária do Brasil, devido a profundas alterações na dinâmica demográfica no cenário mundial. Nesse sentido, Lobato (2010, p. 213), destaca ser esse um grande desafio: “[...] ganhamos no aumento da expectativa de vida, mas, por outro lado, necessitamos garantir melhores condições de vida para toda população, pois em nosso país a desigualdade social ainda se mantém”.

Essa realidade torna-se mais acentuada ao se considerar o contexto em que essas novas relações vem se desenvolvendo, na medida em que o já notório processo de envelhecimento que acomete a sociedade brasileira está acompanhado da entrada do país em um mundo globalizado e tensionado pelos ditames do capital monopolista, em um contexto de aprofundamento das relações de trabalho, a partir do processo de Reestruturação Produtiva (TEIXEIRA, 2008). Essa conjuntura possibilita a expansão do número de desemprego, agravado pelo descompromisso do Estado na garantia da proteção social. Além disso, Lobato (2010, p. 215) assegura que “[...] o envelhecimento da população brasileira tem sido permeado pela carência geral de recursos que garantam programas públicos de qualidade”.

Apesar disso, ressalta-se que as contribuições das legislações destinadas aos idosos no Brasil elucidam o processo de efetivação de seus direitos, o que garante o desenvolvimento de programas e projetos dentro do âmbito empresarial com ênfase nesse público.

A institucionalização das leis e das políticas de proteção social ao idoso foi delineada a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, uma vez que ela trouxe o amparo legal para respaldar a configuração das políticas atuais. Nesse sentido, observa-se que a Carta Magna foi a primeira a tratar o idoso e a velhice como um problema social, avançando para além da assistência previdenciária e assegurando a proteção na forma de assistência social.

Alguns artigos destacam uma atenção específica à pessoa idosa. Nesses termos, o inciso I do artigo 203 assegura que “A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social”, e tem por objetivos, “a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice” (BRASIL, 1988). No Art. 129 determina que “os pais têm o dever de assistir, criar e educar seus filhos menores, e os filhos maiores têm o dever de ajudar e amparar os pais na velhice, carência ou enfermidade”. Além disso, o Art. 230 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 e garantindo-lhes o direito à vida.

§ 1º - Os programas de amparo aos idosos serão executados preferencialmente em seus lares.

§ 2º - Aos maiores de sessenta e cinco anos é garantida a gratuidade dos transportes coletivos urbanos.

A Política Nacional do Idoso (PNI) é regulamentada pela Lei nº 8.842, sancionada em 04 de janeiro de 1994 e regulamentada pelo Decreto nº 1.948 de 03 de julho de 1996. Ela assegura os direitos sociais e amplo amparo

legal ao idoso e estabelece as condições para promover sua integração, autonomia e participação efetiva na sociedade (ART. 1º). Sendo assim, objetiva atender as necessidades básicas da população idosa no que concerne a educação, saúde, habitação, urbanismo, esporte, trabalho, assistência social e previdência.

Mais ainda, Pessoa (2010, p. 106) nos elucida que a PNI “[...] foi criada para promover a longevidade com qualidade de vida, preocupando-se não apenas com os que já estão velhos, mas também com os que vão envelhecer”. Surge em um cenário de crise no atendimento à pessoa idosa, exigindo uma reformulação em toda a estrutura disponível de responsabilidade do governo e da sociedade civil. Pode-se inferir, então, que a PNI consiste em uma resposta diante das reivindicações da sociedade, da qual fizeram parte diversos segmentos sociais: idosos ativos, aposentados, profissionais da área de gerontologia, dentre outros.

Seguindo esses pressupostos, Torres e Sá (2008, p. 04) afirmam que “O entendimento é o de que exercer direitos não é uma questão de idade, de saúde mental, de condição social. Deve ocorrer em qualquer tempo da vida. Exige do sujeito uma tomada de consciência acerca de suas vivências cotidianas, de sua possibilidade de expressar necessidades de forma individual e coletiva”.

Todavia, é preciso considerar que a PNI apresenta algumas limitações no que se refere a sua operacionalização, devido à falta de alguns artigos que tratem de temas específicos. Isso porque ela não dispõe de redação referente às consequências e punições no caso dos idosos que sofrem algum

tipo de maltrato e/ou violação de seus direitos por parte da família ou da sociedade. Além disso, há um distanciamento entre a lei e a realidade, por não especificar os crimes contra o idoso, não tratar sobre a regulamentação dos asilos, bem como não tipificar o abandono. Por isso, outra legislação foi necessária para destacar os pontos que não foram abordados na PNI, dando origem a proposta do Estatuto do Idoso.

Após anos de tramitação no Congresso, o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003) reconhece a presença e a importância dos idosos no cenário da sociedade brasileira, conferindo direitos e assegurando o firme exercício da cidadania, principalmente mediante os conselhos instituídos nas esferas municipal, estadual e federal, responsáveis pela elaboração e fiscalização de políticas públicas destinadas especificamente a esse segmento. O Estatuto do Idoso objetiva regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, além de criar o Conselho Nacional do Idoso, vetado no texto da Política Nacional do Idoso.

Pessoa (2010, p. 110) ressalta que a Lei nº 10.741/2003 é denominada enquanto “Estatuto” de modo a referendar seu “alto teor de relevância e significação quanto ao atendimento prestado ao idoso, como mecanismo de promoção de comportamento eticamente mais avançada”. Desse modo, ele estabelece prioridade absoluta às normas protetivas ao idoso, elencando novos direitos e estabelecendo vários mecanismos específicos de proteção os quais vão desde a precedência no atendimento ao permanente aprimoramento de suas condições de vida,

até a inviolabilidade física, psíquica e moral.

O Estatuto pode ser considerado um marco significativo no que concerne à conquista de direitos da população idosa. Ele foi consequência da organização e mobilização dos aposentados do nosso país, sendo resultado de uma grande conquista para a sociedade em geral. Aborda diversos aspectos da vida do idoso, amplia os direitos dos cidadãos com idade acima de 60 anos e trouxe inovações ao definir penalidades e sanções para aqueles que impuserem qualquer ação de negligência, discriminação, crueldade e opressão, além de determinar penas de reclusão para pessoas que praticarem qualquer tipo de violência contra a pessoa idosa. Veio, portanto, fortalecer e ampliar os mecanismos de controle das ações desenvolvidas, em âmbito nacional e complementar a lei que instituiu a PNI.

Nota-se, então, que o universo da ação do Estatuto está pautado em princípios éticos, priorizando o atendimento das necessidades básicas e a manutenção da autonomia como conquista dos direitos sociais. O atendimento se compõe de serviços de atenção à saúde e assistência social, benefícios permanentes e eventuais, programas educacionais para o envelhecimento, restabelecimento da participação social, e uma gama considerável de ações que objetivam a promoção social desse grupo etário.

Nesse sentido, o Estatuto, “[...] quanto aos direitos fundamentais e sociais já garantidos pela Constituição Federal de 1988, não somente se repete, mas indica instrumentos mais eficazes para dar efetividade as garantias já determinadas” (PESSÔA, 2010, p.

110). Sendo assim, o Estatuto do Idoso consiste na forma de maior potencial da perspectiva de proteção e regulamentação dos direitos da pessoa idosa. Confere também um novo panorama de organização da sociedade com ênfase nos problemas da população idosa, vislumbrando as possibilidades de construção de novos movimentos de intervenção. Logo, reconhecer e legitimar os direitos historicamente conquistados consiste em um avanço, especialmente no reconhecimento do papel do idoso na sociedade. Assim, a partir do disposto na lei, tem-se a construção de um novo sujeito político enquanto um sujeito de direitos assegurados.

Conforme observado com a PNI e com o Estatuto do Idoso, os desafios provenientes da evolução da longevidade no Brasil têm seu âmbito marcado pela complexidade do papel social do idoso, apontando um processo de exclusão por parte de uma sociedade que cada vez mais privilegia o novo, gerando assim dificuldades no enfrentamento e intermediação nas relações sociais.

Nesses termos, Viterbino (2001) concebe que a velhice costuma ser tratada pela sociedade capitalista como uma etapa descartável da vida, pois o capitalismo introduz a ideia de que o idoso é um *peso morto*, uma vez que ele não produz, em uma lógica que restringe a pessoa humana a uma condição de força de trabalho. Essas são concepções errôneas no que se refere ao entendimento dessa etapa da vida, uma vez que está inserida em uma análise apenas produtiva da velhice, desconsiderando aspectos psicossociais dessa população.

Contudo, o que mais caracteriza o idoso é o aspecto cronológico, embora deva se ter em mente que a compreensão da velhice exige uma concepção mais ampla, levando em consideração também os fatores sociais e culturais presentes no processo de envelhecimento. Isso porque, como nos elucida Celestino (2006, p. 90), “Categorias e grupos de idade implicam, assim, a imposição de uma visão de mundo social que contribui para manter ou transformar as posições de cada um em espaços sociais específicos”. Desse modo, segundo Almeida (2003, p. 39), na velhice, assim como em todas as etapas da vida, as pessoas são marcadas pela articulação entre os mecanismos universais e as escolhas particulares, denotando o caráter complexo da padronização dessa faixa etária.

Contraditoriamente, conforme assegura Debert (1996, p. 35), “[...] a representação da velhice como processo contínuo de perdas é responsável pela criação de estereótipos negativos em relação aos velhos, mas foi fundamental para a legitimação de um conjunto de direitos sociais que levaram a universalização da aposentadoria”. Isso porque, para a autora, observa-se uma tendência de representar a velhice como um momento privilegiado de investimento em novas conquistas, em busca da realização pessoal. Sendo assim, essas novas imagens do envelhecimento estão atreladas à construção da “terceira idade”, onde o processo de envelhecimento passa a ser representado como algo gratificante.

Segundo Camarano (2002), o envelhecimento pode ser entendido de várias formas, contribuindo para sua definição padrões culturais. Ou seja, “pode-se referir a proces-

sos biológicos, aparência física, eventos de desengajamento da vida social como aposentadoria, e o aparecimento de novos papéis sociais, como o de avós” (*Ibidem*, p. 05). Segundo o Estatuto do Idoso (2003) e a PNI, os idosos são aquele grupo de pessoas que possuem 60 anos ou mais. Já a Organização Mundial da Saúde (OMS) considera como idosas as pessoas com 60 anos ou mais, se elas residem em países em desenvolvimento, e com 65 anos e mais se residem em países desenvolvidos.

Contudo, Lourenço (2008, p. 21) reitera que é importante salientar que “não há marcadores de qualquer natureza – sociais, econômicos, psicológicos ou biológicos – que delimitem de maneira clara, inequívoca e consensual, a fronteira a partir da qual um indivíduo deve ser classificado como idoso”. Logo, concebe que a cronologia a ele associada, embora necessária e amplamente utilizada como critério de decisão em situações como a definição de direitos sociais, ou para a inclusão de populações em estudos sobre aspectos do envelhecimento, não constitui, quando vista isoladamente, parâmetro adequado para se estimar as verdadeiras condições de desgaste individual associado ao tempo e aos seus efeitos.

Sobre esse aspecto, Lobato (2010, p. 215) nos revela que

[...] o processo de envelhecimento não se resume apenas aos aspectos demográficos, é condicionado pela classe social, gênero, etnia, raça e implica a garantia de melhores condições de vida que justifiquem a ampliação dos anos de vida. Daí que envelhecer com dignidade não é uma responsabilidade individual, mas coletiva. Implica não só na criação de políticas públicas como também a garantia de acesso aos idosos a essas políticas.



Nesses termos, Camarano e Pasinato (2004, p. 03) compreendem que a idade, associada ao processo de envelhecimento, traz vulnerabilidades, expressas além das perdas de papéis sociais com a retirada da atividade econômica e o aparecimento de novos papéis (como ser avós), agravamento de doenças crônicas e degenerativas, perdas de parentes e amigos entre outras. Isso porque envolve um grupo de pessoas com intervalo de faixa etária ampla (cerca de 30 anos), é comum distinguir-se dois grupos: os idosos jovens (60 a 79 anos) e os mais idosos (acima de 80 anos) (CAMARANO, 2002).

Nesse contexto de transformações biopsicossociais pelas quais passam a pessoa idosa, a aposentadoria está historicamente relacionada ao processo de envelhecimento – embora também possa ser atribuída em ocasiões específicas, como no caso da aposentadoria por invalidez, que não cabe analisar aqui, de acordo com os objetivos propostos.

Segundo Prado e Sayd (2006), a aposentadoria surgiu como forma de dar respostas sociais aos trabalhadores que não poderiam mais garantir sua sobrevivência a partir do trabalho, ainda no século XIX. A associação entre velhice e invalidez, estabelecida nos períodos seguintes, “[...] determinou a idade como critério de afastamento da produção baseada na força física” (PRADO; SAYD, 2006, p. 497). Em decorrência disso, mesmo que apto fisicamente, ao alcançar a idade da aposentadoria, o trabalhador passa a se caracterizar como inativo. Assim, a aposentadoria,

[...] marca na prática a entrada na velhice, a saída da chamada vida produtiva e a sobrevi-

vência com rendimentos mais escassos do que os recebidos na vida ativa, devendo-se ressaltar situações de perda que são frequentes nessa etapa do ciclo vital, tornando mais relevante a dependência das pessoas mais velhas em relação às políticas de redistribuição de bens. (CELESTINO, 2006, p. 96).

A aposentadoria corresponde a um período de transição que envolve a redefinição e mudança nos papéis sociais. Assim, segundo Prado e Sayd (2006), ela geralmente envolve cinco fases distintas: a pré-aposentadoria (onde o sujeito a concebe como uma possibilidade futura ou já se orienta por uma data); a *lua-de-mel* (caracterizada como um período de euforia com a aposentadoria, devido ao maior tempo disponível para desempenhar outras atividades); o desencantamento (marcado pela diminuição da euforia e pelo sentimento de recomeço com base na nova realidade vivenciada); a reorientação (exploração de novas possibilidades); a estabilidade (onde se verifica a formulação de critérios para as escolhas das atividades); e, o término (no qual o papel de aposentado perde a relevância diante da realidade interna do sujeito).

A ansiedade pela aposentadoria idealizada social e culturalmente poderia trazer uma fase para descanso e gozo de prazeres da vida. No entanto, muitas vezes essa expectativa não corresponde à realidade brasileira, em face das disparidades socioeconômicas da população. Ainda reina no Brasil o estabelecimento de políticas sociais que acirram as diferenças individuais. Assim, nem todos os idosos têm acesso aos direitos essenciais previstos no Estatuto do Idoso (2003), tais como direito à liberdade, ao respeito e à dignidade, à saúde, à nutrição a-

dequada, à educação, lazer, cultura e esporte, à profissionalização e do trabalho, dentre outros. Predomina ainda uma visão que valoriza oportunidades a serem oferecidas aos mais jovens em detrimento da canalização de recursos aos mais velhos.

Nesse contexto de transformações, o envelhecimento no espaço empresarial se apresenta enquanto demanda para as empresas ao trazer elementos culturalmente construídos e delegados aos idosos enquanto indivíduos com reduzida contribuição para a produção e reprodução capital, acrescido dos incentivos de participação social dos idosos a partir das legislações criadas a partir da década de 1980.

Assim, ao funcionário que se encontra em período de aposentadoria por idade, há um estímulo ao afastamento de suas funções laborais gradativamente, associado à concepção do declínio das capacidades físicas e mentais, o que implica a necessidade da gestão de pessoas desenvolver projetos destinados ao acompanhamento desse momento de colaborações finais. Dito de outra forma, no contexto empresarial, cabe à gestão de pessoas empreender formas de garantir um processo de envelhecimento não como fato consumado de exclusão, mas como um fator natural, que demanda, por vezes, uma atenção e sugere uma preparação dos funcionários idosos e em processo de aposentadoria.

## **2 Uma análise dos programas de preparação para aposentadoria e suas repercussões para o funcionário idoso**

Conforme supracitado, as práticas de gestão de pessoas são constantemente modifi-

cadas de modo a se ajustarem à estratégia empresarial. Nesse sentido, compreende-se que ela passa a ser o novo foco para as empresas que buscam criar valor e obter resultados positivos, partindo da conjectura de que, para desenvolver organizações competitivas é preciso redefinir e aprimorar os funcionários, o que também se aplica aos funcionários em processo de aposentadoria. Desse modo, com o crescimento evidente do envelhecimento populacional da sociedade brasileira, a presença de um funcionário na empresa com idade cada vez maior tem sido recorrente e a aposentadoria por idade, bem como por tempo de serviço, tem aumentado a demanda significativamente. Em virtude dessa realidade, tem sido requerido que a gestão de pessoas desenvolva ações de planejamento para a aposentadoria e aos funcionários idosos.

A continuidade do trabalho, tanto para pessoas que já se aposentaram quanto para aquelas que estão prestes a fazê-lo, é discutida há tempos. A preparação adequada da força de trabalho das organizações para o seu afastamento do ambiente profissional por ocasião da aposentadoria é uma função social que vem despertando interesse de muitas instituições públicas e privadas no Brasil e no mundo. Isso porque as empresas estão adotando a gestão de pessoas, com ênfase maior nos funcionários, considerando que deles dependem para atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

O tempo destinado ao trabalho é consideravelmente grande na vida do homem e em função dele muitas relações e atividades são estabelecidas e a parada brusca pode representar o término de muitos desses vínculos. Para Araújo (2009, p. 25),

A aposentadoria tem, para a maioria dos trabalhadores, consideradas aí as classes econômicas e demais fatores culturais e sociais aos quais os mesmos estão inseridos, a conotação de algo que termina abruptamente e não pode ser repostado jamais. Nesse momento há um enorme desgaste psíquico com as preocupações sobre tempo ocioso e, principalmente, a queda de padrão de vida relacionado diretamente à diminuição da renda mensal.

Assim, a preparação para a aposentadoria torna-se importante para que haja possibilidades de maiores realizações durante essa nova etapa. Assim, os investimentos em programas preparatórios para a aposentadoria, bem como a sua divulgação e o acesso, são imprescindíveis e devem fazer parte da responsabilidade das empresas em geral perante a sociedade, na medida em que apresenta impactos significativos para a qualidade de vida desses indivíduos.

A ideia de programas de relacionamento com empregados em fase de aposentadoria, também conhecidos como Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA), tem ganhado destaque ao longo dos últimos dez anos entre empresas de vários segmentos, passando por empresas privadas, estatais e empresas de economia mista. Embora ainda de maneira insipiente, os PPAs vêm se tornando parte das políticas de gestão de pessoas dessas empresas.

Dentro dessa perspectiva, torna-se fundamental pensar em ações para o funcionário em processo de aposentadoria no contexto organizacional que impeçam o sentimento de inutilidade, evitando assim que se recaiam na falta de reflexão acerca de como a aposentadoria é culturalmente encarada:

sobre o prisma do adoecimento, da inutilidade e da ociosidade. Os efeitos da falta de uma preparação adequada dos funcionários para a aposentadoria traduzem-se em uma brusca redução da qualidade de vida do trabalhador que ingressava na aposentadoria, repercutindo, inclusive, na incidência de morbidades (ABRAPP, 2004).

Tal é a relevância dessa temática que o Art. 28 do Estatuto do Idoso prevê a criação e o estímulo de programas de “profissionalização especializada para os idosos, aproveitando seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas”. Além disso, estipula que essa preparação deve ser feita com “antecedência mínima de um ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania”. Por fim, determina o “estímulo às empresas privadas para admissão de idosos ao trabalho”. Com isso, somente a partir de 2003 pode ser identificado no Brasil um movimento intensificado e crescente de empresas de grande porte rumo à educação e à capacitação de seus trabalhadores na preparação para a aposentadoria.

Sendo assim, conforme Muniz (1997), os PPA trabalham a ocupação humana a partir de dois elementos básicos: o autodesenvolvimento pessoal e profissional, com o crescimento de valores como a ética, o respeito à vida e a solidariedade nas relações sociais; e a emancipação do homem diante das organizações produtivas, priorizando a liberdade de escolha de atividades que lhes proporcionem satisfação e prazer no dia-a-dia profissional, considerando que sem emancipação não há criatividade. E sem inovação não há desenvolvimento e a conse-

quente melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Através de um programa de relacionamento bem direcionado e com foco nos pontos que mais afetam o trabalhador em fase de pré-aposentadoria, é possível melhorar a autoestima dessa população, reduzir drasticamente suas incertezas e dúvidas e demonstrar que a vida não acaba quando é carimbado em sua carteira profissional o termo “aposentado” (ARAÚJO, 2009, p. 39). Tem-se então que aposentar-se pode ser algo bom, contanto que a pessoa se permita realizar planos e desejos reprimidos ao longo de toda uma vida, pois, enquanto trabalhava, sua preocupação estava voltada para o desenvolvimento profissional e para sua identidade organizacional.

Considerando as possibilidades de atuação dos PPA, identifica-se que esses programas precisam desenvolver um trabalho de caráter biológico, psicológico e social, o que pressupõe uma intervenção multidisciplinar, de modo a possibilitar a construção de uma aposentadoria melhor aproveitada. Isso porque as mudanças advindas com a aposentadoria requerem uma adaptação, nem sempre atingida pelas pessoas.

Conforme Rodrigues *et al.* (2005), um fator que reforça o caráter negativo da aposentadoria, afetando seu período de transição, é a falta de planejamento, geralmente decorrente da falta de consciência da necessidade de planejar o futuro da velhice. Desse modo, essa transição pode ser facilitada quando se promovem situações de vivências grupais dentro do contexto empresarial, enquanto o indivíduo ainda executa as atividades de seu trabalho, e o rompimento

brusco pode proporcionar o início dos desajustes nas várias etapas da vida pessoal.

Sem dúvida, um PPA constitui um benefício para o trabalhador, mas a empresa, ao ajudar seus empregados a aumentar seus conhecimentos e a tomar decisões em relação ao futuro, está investindo também nela própria. Isso porque,

Quando a empresa se preocupa com seus funcionários, desde o momento em que ele é selecionado até a sua aposentadoria, torna a sua cultura organizacional mais consistente. Criando condições para que o trabalhador realize seu planejamento e se prepare para as mudanças que surgirão com a aposentadoria, à organização poderá ser beneficiada não só em relação à sua imagem e atuação social, mas também porque o seu produto terá maior repercussão comercial, além de se tornar mais competitiva e atraente diante do mercado de trabalho (FRANÇA, 1999, p. 16).

O servidor pré-aposentado que não tem uma preparação para o encerramento da vida profissional pode ficar desestimulado, o que reflete na produtividade no trabalho. O envelhecimento e a aposentadoria podem trazer diminuição de proventos, perda de referencial de trabalho e de identidade pessoal e sentimento de inutilidade sociopsico-lógica, o que pode levar a problemas de saúde física e mental (FRANÇA, 1999). A empresa, socialmente responsável, deve preocupar-se com o fato de que o empregado, ao se aposentar, bem como sua família, terá um futuro digno e certamente manterá e divulgará a imagem da organização sempre no mais alto conceito.

Conforme Araújo (2009), o PPA apresenta três pilares básicos: o psicológico (o funcionário deve se preparar psicologicamente

para essa nova realidade, em que as demandas da empresa não existirão mais); as atividades futuras (o aposentado deve pensar no seu perfil de trabalho, fazer análise de suas características pessoais, habilidades, preferências, para descobrir o que irá fazer depois); e o financeiro (é fundamental o planejamento financeiro, saber o quanto vai gastar do momento do desligamento para frente e fazer uma análise de expectativa de vida).

Sendo assim, deve-se compreender que apesar de a preparação para aposentadoria ser assumida enquanto atividade individual, os setores da sociedade devem atuar enquanto agentes facilitadores, fornecendo estímulo e apoio ao trabalhador, objetivando o planejamento de seu futuro. Isso porque os PPA podem dar suporte ao trabalhador para a chegada da aposentadoria, além de informações sobre as diversas opções de ocupação do tempo disponível, contribuindo para uma melhor qualidade de vida das pessoas.

Muniz (1997) ressalta que essa conjuntura tem possibilitado uma crescente preocupação de organizações no que se refere ao processo de aposentadoria de seus empregados. Por compreender as expectativas e ansiedades pelas quais passa o indivíduo no período de pré-aposentadoria, tais instituições vêm desenvolvendo os PPA. As vantagens elencadas pelo autor no que se refere a essa nova concepção são verificadas, na medida em que,

Ao assumirem essa responsabilidade, fazem um duplo investimento. O primeiro, sobre os empregados que estão se aposentando, que sentem-se valorizados e mantêm um bom desempenho. O segundo, sobre os demais em-

pregados, que observam o cuidado e o respeito que a organização tem pelas pessoas, constatação esta que vem a fortalecer as relações de trabalho (MUNIZ, 1997, p. 198).

Cada vez mais tem sido ressaltada a importância do planejamento pessoal para a chegada da aposentadoria, bem como a autoanálise do por que se aposentar, para que esse evento não afete os aspectos financeiro, físico e emocional da vida do aposentado. Essa preparação é importante porque, diferentemente do que acontecia no passado, em função do aumento da expectativa de vida, depois que o indivíduo se aposenta ele ainda tem longos anos para serem vividos com dignidade e prazer.

Com isso, Muniz (1997) destaca que para o empregado, esse tipo de programa contribui para obter informações adequadas acerca da aposentadoria, identificar alternativas de atividades pós-aposentadoria, conhecer os recursos que a comunidade oferece, bem como ter a possibilidade de trocar experiências com pessoas que estão vivenciando situação semelhante.

O envolvimento em atividades relacionadas ou não ao trabalho exercido antes mesmo do início da aposentadoria é uma forma de auxiliar o trabalhador em relação a esse evento. A participação em atividade sistemática, seja ela física ou mental, individual ou grupal ou até mesmo em cursos variados, oferece significado e satisfação à existência em função do compromisso e responsabilidade social impostos, além do convívio social. Outros aspectos benéficos da participação em atividades são a ocupação do tempo livre (uma das principais mudanças sentidas pelo trabalhador que se aposenta) e a

possibilidade de novos contatos interpessoais.

Esses programas podem ser oferecidos dentro das instituições privadas ou públicas e normalmente envolvem profissionais de várias áreas, sendo assim uma ação multidisciplinar, contemplando todos os componentes afetados pela chegada da aposentadoria. Dentro desse contexto, a oferta desses programas, bem como a disponibilidade de acesso, torna-se não apenas necessário, como também adquire contornos de políticas públicas à medida que auxilia a qualidade de vida desses indivíduos e pode diminuir o orçamento destinado às políticas de Seguridade Social.

Contudo, vale ressaltar que para a concretização das políticas voltadas ao idoso é necessário que ele seja o protagonista de suas ações pela luta de seus direitos e que o Estado realize parcerias com a sociedade civil, de modo a criar estratégias de atuação, para viabilizar serviços de atenção ao idoso. Ademais, somente a sociedade pode promover o avanço da luta pelos direitos dessa parcela da população, pela dignidade do envelhecimento e pelo cumprimento das leis existentes. Sua contribuição não consiste só em denúncias, mas acima de tudo está em colocar-se como parceira do poder público na construção de ações, programas e projetos que resultem em apoio, proteção e assistência ao idoso.

### **Considerações Finais**

A Constituição Federal de 1988 foi pioneira para definição de uma atenção mais específica para os idosos, ao dispor sobre os direitos sociais, civis e políticos da sociedade

brasileira. Em 1994, foi instituída a PNI, que tem por finalidade assegurar direitos sociais que garantam a promoção da autonomia, integração e participação efetiva do idoso na sociedade, de modo a exercer sua cidadania, a partir da formulação de princípios e diretrizes.

No ano de 2003, foi sancionado o Estatuto do Idoso, que corrobora com os princípios que nortearam as discussões sobre os direitos humanos da pessoa idosa. Ele consiste em uma conquista para efetivação de tais direitos, sobretudo para proteger e formar uma base para a reivindicação de atuação da sociedade e do Estado para o amparo e respeito aos idosos. Conforme observado, o Estatuto não apenas acrescenta novos dispositivos à PNI, como também consolida os direitos já assegurados na Constituição Federal, principalmente na proteção aos maiores de 60 anos em situação de risco social. Nessa lei, são estabelecidas sanções penais e administrativas para quem descumprir os direitos desse público nele assegurados.

Ao dispor sobre a profissionalização do trabalho e propor uma preparação dos trabalhadores para a aposentadoria e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania, o Estatuto do Idoso estimula a realização dos programas voltados para proporcionar uma aposentadoria mais planejada. Os seres humanos conduzem suas vidas profissionais quase sempre sem se preocuparem com o futuro, e acabam surpreendidos pelo transcurso dos anos.

Porém, toda transformação traz consigo a ruptura de hábitos, ocasião em que se acaba por descobrir que a aposentadoria que não foi planejada pode trazer um desequilíbrio

emocional e financeiro. Assim, as consequências advindas com a nova situação podem desencadear problemas com desdobramentos em todas as dimensões da vida humana, devido à insegurança com relação às novas escolhas.

É considerando esse momento de transição com o mundo do trabalho que se justifica a introdução do PPA nas empresas, com o intuito de propiciar a realização de novos planos de vida com novas oportunidades após a aposentadoria, ressaltando que ela não é sinônimo de inutilidade e estagnação. Sendo assim, é preciso pensar sobre o processo de aposentadoria, considerando a valorização integral do ser humano, ou seja, nos seus aspectos bipsicossociais, de modo a proporcionar uma melhor qualidade de vida aos funcionários que se encontram nesse período.

A preparação para a aposentadoria é importante, uma vez que constitui um processo de informação e formação para que as pessoas, após aposentadas, assumam seu novo papel positivamente. Com isso, beneficia aos interessados e à sociedade, ao minimizar custos sociais, melhorar a saúde física, psicológica e social da pessoa idosa. Desse modo, essa ação prévia constitui o instrumento mais efetivo em custo e tempo para configurar essa nova posição social do aposentado.

## Referências

ABRAPP. Aposentadoria com qualidade, responsabilidade social da empresa. **Fun-dos de Pensão**, ano 23, n. 292, p. 41-44, mar. 2004.

ALMEIDA, Vera Lúcia Valsecchi de. Modernidade e velhice. **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, ano 24, n. 75, 2003. Edição especial Velhice e Envelhecimento.

AMARAL, Ângela Santana do; CESAR, Mônica. O trabalho do Assistente Social nas empresas capitalistas. In: **SERVIÇO Social: direitos e competências profissionais**. Brasília: CFESS, 2009.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARAÚJO, Eduardo Brito de. In: **NOVO amanhecer, novos caminhos: o que fazer após se aposentar**. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm)>. Acesso em: 13 out. 2013.

BRASIL. Lei nº 8.842, de 04 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1994/8842.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1994/8842.htm)>. Acesso em: 13 out. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CAMARANO, Ana Amélia. **Envelhecimento da população brasileira**: uma contribuição demográfica. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

CAMARANO, A. A.; PASINATO, T. Introdução. In: CAMARANO, Ana Amélia (Org.). **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

CELESTINO, Sandra Maria Araújo de Souza. Idosos aposentados e pensionistas e suas relações com os benefícios recebidos frente ao mercado de consumo. **Veredas Favip**, Caruaru, v. 3, n. 1/2, p. 88-98, jan./dez. 2006.

CESAR, Mônica de Jesus. Serviço social e reestruturação industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional. In: MOTA, Ana Elizabete (Org.). **A nova fábrica de consensos**. São Paulo: Cortez, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à moderna gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEBERT, Guita Grin. As representações (estereótipos) do papel do idoso na sociedade atual. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL, 1., 1996, Brasília. **Anais...** Brasília: MPAS/SAS, 1996. p. 35-45.

FRANÇA, Lúcia. Preparação para aposentadoria: desafios a enfrentar. In: VERAS, Renato (Org.). **Terceira idade: alternativas para uma sociedade em transição**. Rio de Janeiro: Dumará/UnATI, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOBATO, Alzira Tereza Garcia. Considerações sobre o trabalho do assistente social na

área do envelhecimento. In: FORTI, Valéria; GUERRA, Yolanda (Org.). **Serviço Social: temas, textos e contextos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010. (Coletânea Nova de Serviço Social).

LOURENÇO, Roberto A. A síndrome de fragilidade no idoso: marcadores clínicos e biológicos. **Revista Hospital Universitário Pedro Ernesto**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2008.

MOTA, Ana Elizabete. A requisição da empresa. In: MOTA, Ana Elizabete. **O feitiço da ajuda: as determinações do Serviço Social na empresa**. São Paulo: Cortez, 1985.

MUNIZ, José Artur. PPA: Programa de Preparação para o Amanhã. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 1, p. 198-204, jan./jun. 1997.

PESSÔA, Elisângela Maia. **Assistência social ao idoso enquanto direito de proteção social em municípios do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Faculdade de Serviço Social, 2010.

PRADO, Shirley Donizete; SAYD, Jane Dutra. A gerontologia como campo do conhecimento científico: conceito, interesses e projeto político. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 491-501, abr./jun. 2006.

RODRIGUES, Milena et al. A preparação para a aposentadoria: o papel do psicólogo frente a essa questão. **Revista brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 53-62, jun. 2005.



TEIXEIRA, Solange Maria. Os programas sociais para a “terceira idade” de iniciativas filantrópicas: embriões de um novo desenho da política social. In: TEIXEIRA, Solange Maria. **Envelhecimento e trabalho no tempo do capital**: implicações para a proteção social no Brasil. São Paulo: Cortez, 2008.

TORRES, Mabel Mascarenhas; SÁ, Maria Auxiliadora Ávila dos Santos. Inclusão social dos idosos: um longo caminho a percorrer. **Revista Ciências Humanas**, Taubaté/SP, v. 1, n. 2, p. 3-13, jul./dez. 2008.

VITERBINO, Elizanete da Silva. **Reconfiguração do idoso aposentado**: Programa de Atenção à Saúde do Idoso no Polo Aldeia Cabano. Belém/PA: Universidade da Amazônia, 2001.

SALGADO, C. D. S. Mulher idosa: a feminização da velhice. **Estudos interdisciplinares sobre Envelhecimento**, Porto Alegre, v. 4, p.7-19, 2002.

VALDÉS, J. V. **Situación del adulto mayor en contexto mundial, latinoamericano y Cuba**. Havana, Cuba, 19 mar. 2014. 100 slides. Apresentação em power-point.