

## A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE O MOMENTO DA APROXIMAÇÃO DE SUA APOSENTADORIA: O CASO DO PRODERJ

### PUBLIC SERVANTS' PERCEPTIONS ABOUT THEIR APPROACHING RETIREMENT: THE CASE OF PRODERJ

#### **Claudio Luiz Silva de Carvalho**

Universidade Estácio de Sá, Brasil.

Endereço: Av. Pres. Vargas, 642 / 22o. andar. CEP: 20071-001– Rio de Janeiro, RJ Brasil. Fone: +55(21)-22069743.

Email: ccarvalho@proderj.gov.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5427418962970930>

#### **Isabel de Sá Affonso da Costa**

Universidade Estácio de Sá, Brasil.

Endereço: Av. Pres. Vargas, 642 / 22o. andar. CEP: 20071-001 – Rio de Janeiro, RJ. Brasil. Fone: 55(21)-22069743.

Email: isabel.costa@estacio.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7992017963907407>

#### **Roberto da Costa Pimenta.**

EBAPE - Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Endereço: Praia de Botafogo, 190, sala 508 CEP: 22250-900 Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Fone +55(21)3799-5735.

Email: robertop@fgv.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9107895746529145>

**Submissão:** **Aprovação:** **Última revisão:** **Publicação:** 30/09/13. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte- MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/71>

## **Resumo**

A aposentadoria não é um processo que ocorre da mesma maneira para todos. Cada um enfrenta esse momento de acordo com as suas percepções e perspectivas de vida para o futuro. O objetivo deste trabalho foi identificar as percepções de 16 funcionários do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro - PRODERJ acerca da aposentadoria. Todos em situação de pré-aposentadoria nos próximos cinco anos. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, com finalidade descritiva, e a análise das evidências realizada através de análise de conteúdo e como estratégia de pesquisa, estudo de caso. Com o resultado, observou-se que, de modo geral, os entrevistados estão conscientes das mudanças que ocorrerão em suas vidas, consideram-se aptos a continuarem ativos e pretendem desfrutar a aposentaria de uma maneira produtiva. Tal resultado poderá ser utilizado para orientar programas de preparação para a aposentadoria e demais ações de gestão de pessoas voltadas para os funcionários do PRODERJ e outras autarquias.

**Palavras-chave:** Percepções. Aposentadoria. Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA). PRODERJ.

### **Abstract**

Retirement doesn't happen in the same way for everyone. Each one experiences this time according to their perceptions and life prospects for the future. This study aimed to identify the perceptions of 16 PRODERJ employees about retirement, all of them in pre-retirement in the next five years. The research was a qualitative case study, with descriptive purposes, and the data analysis was carried out through content analysis. The results show that respondents are aware of the changes that occur in their lives after retirement, but they feel able to remain active and intend to enjoy retirement in a productive way. This results can be used to inform retirement preparation programs and other personnel management actions aimed at PRODERJ and other semiautonomous agencies' officials.

**Keywords:** Perceptions. Retirement. Retirement Preparation Program. PRODERJ.

## **1. Introdução**

O trabalho é, para muitos, o principal referencial de vida. No momento da aposentadoria, seus significados são retirados ou perdidos, podendo ocasionar mudanças que poderão ser boas ou não; fáceis ou difíceis; e que, se não forem tratadas de forma adequada, podem provocar crises ou doenças psicossomáticas.

Como reconhecem diversos autores (ZANELLI; SILVA, 1996; FONTES FILHO, 2006), a palavra aposentadoria produz uma imagem negativa, podendo ser entendida como “pôr à parte, de lado”, remetendo à inutilidade. Não ter mais que executar uma atividade relacionada ao trabalho pode representar a perda de um local para participação, de engajamento e desenvolvimento intelectual; local de prestígio e de poder, de resistência para combater a angústia da sensação de vazio, da morte e da velhice, conforme explica Santos (1990).

Os últimos censos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) apontam para a redução da mortalidade e dos nascimentos, o que projeta um predomínio da população adulta e idosa para a metade do século XXI. O aumento da expectativa de vida tem como consequência a ampliação do contingente de pessoas prestes a se aposentar ou aposentadas.

A condição de pré-aposentado ou de aposentado possibilita ao indivíduo refletir sobre as relações, até então por ele estabelecidas, sobre aspectos de vida no trabalho e na vida pessoal. Numa perspectiva positiva, Veras, Ramos e Kalache (1987) declaram que, para muitos indivíduos, a aposentadoria é a sonhada oportunidade para o desenvolvimento de atividades que, por muito tempo, estiveram adormecidas ou, simplesmente, a liberdade há muito desejada. Para os defensores dessa teoria, como Streib (1983), a aposentadoria não conduz a um substancial declínio nas condições físicas e mentais dos indivíduos.

Já, para Miller (1965), a interrupção do trabalho traz nefastas consequências, pois retira o indivíduo da participação social e isto o leva ao isolamento, declínio de felicidade e de satisfação pela vida. Em ambas as postulações, a consequência para

o indivíduo é uma mudança no modo de utilizar seu tempo e na quantidade de recursos disponíveis (PALMORE; GEORGE; FILLENBAUM, 1982).

Sendo assim, é necessário que os indivíduos estejam plenamente conscientes e atentos às circunstâncias do momento em que vivem, sem atribuir sentidos distorcidos à realidade, que é socialmente construída. É preciso que saibam fazer escolhas que sirvam para fomentar a evolução de suas vidas, conforme alertam Zanelli, Silva e Soares (2010). Nesse sentido, é relevante a criação de Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs), com o objetivo de proporcionar aos participantes um auxílio para que possam fazer escolhas de acordo com o que, de fato, lhes motivam.

Segundo Andujar (2006), os primeiros PPAs têm seus registros na década de 1950, nos Estados Unidos, com foco na prestação de informações sobre as aposentadorias e pensões. No âmbito do Governo do Estado do Rio de Janeiro, essa preocupação já existe com a promulgação da Lei nº 2647/96, na qual é incentivada a criação de PPAs.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é identificar, junto aos servidores do PRODERJ, quais são suas percepções relacionadas à aposentadoria. O estudo envolveu 16 funcionários, lotados em diferentes gerências do PRODERJ, em fase de se aposentarem até 2015.

## **2. Referencial Teórico**

A revisão teórica abordará a seguir o sentido do trabalho e a aposentadoria.

### **2.1 Sentidos do trabalho**

Na análise de Santos (1990), as pessoas costumam atribuir importância a dois aspectos principais em suas vidas: ao trabalho e à família. Quando chega o momento da aposentadoria, ocorrerá uma ruptura com o mundo do trabalho e, dependendo do valor que os indivíduos dão ao seu trabalho, isso poderá provocar reações diferentes, podendo afetá-los de modo positivo ou negativo nas suas identidades. Se o indivíduo considera a sua identidade profissional como a que define o seu lugar na sociedade, certamente, ao verificar e se defrontar com o tempo livre que a aposentadoria irá lhe permitir usufruir, é possível que se sinta esvaziado, pois sua prioridade na vida sempre foi a sua atividade profissional, o que poderá ser visto como um aspecto negativo.

Por outro lado, caso já tenha procurado diversificar seus interesses enquanto estava na ativa, poderá sentir-se com liberdade para buscar novos caminhos de interação social e de atividades a serem realizadas, o que será positivamente adequado em sua nova maneira de utilizar-se do tempo disponível. Como o trabalho representa prestígio, poder e reconhecimento, ao perder o seu papel profissional, o sujeito, inevitavelmente, experimenta uma mudança em sua vida e esta pode repercutir na sua identidade.

O papel profissional e o trabalho são fundamentais para o desenvolvimento, como marco de referência para a organização da vida pessoal e social. Proporcionam a forma e a qualidade das relações interpessoais, definem a estruturação do tempo dedicado ao lazer e geram meios para que se possam cumprir todos os demais papéis sociais decorrentes de uma sociedade movida pelo consumo (FORTEZA, 1990; MARTIN-BARÓ, 1985; SANTOS, 1990; UVALDO, 1995). Nesse sentido, Bridges (1995) diz que, em uma sociedade onde a produtividade das pessoas está associada ao emprego, mudanças que visem a desvincular o emprego da própria vida são difíceis de serem aceitas pelos sujeitos. O emprego possibilita à maioria dos indivíduos o estabelecimento de uma rede central de relações, pois, através dele, orientam sua identidade, dizendo a si próprio e ao outro o que são.

Na sociedade ocidental, o trabalho é associado ao conceito de atividades remuneradas, denominadas geralmente como empregos e com incompatibilidades com a vida familiar e social das pessoas. Assim, fica estabelecida a ideia do trabalho produtivo por meio de relações orientadas pelo comprometimento do tipo instrumental. Para Zanelli e Silva (2008), nessa perspectiva, prevalece a percepção do trabalhador sobre as perdas materiais que terá, caso faça a sua opção por desligar-se da organização onde trabalha.

Encontra-se também em Maslow (2000) uma explicação dos motivos que mobilizam os seres humanos para o trabalho e estes se encontram vinculados à função denominada expressiva – ter um trabalho interessante, fonte de autoestima e autorrealizador – aliada à função econômica, em que, através dessa contrapartida econômica, este pode prover suas necessidades fisiológicas e de segurança. Por outro lado, em qualquer parte do mundo, a possibilidade de se encontrar um trabalho motivador e significativo parece tornar-se cada vez mais escasso, difícil ou menos possível, conforme afirma Muchinsky (2004), acrescentando que, ao mesmo tempo, as exigências são intensificadas em índices cada vez mais altos para os trabalhadores, o que ajuda a explicar os altos índices de desemprego.

Para Zanelli e Silva (2008), o trabalho ocupa um inegável e largo espaço na constituição da existência humana. Insere-se entre as atividades mais importantes, constituindo-se em fonte relevante de significados para a constituição da vida humana associada. A ocupação de um ser humano, expressa por meio de suas atividades diárias, ao satisfazer suas necessidades básicas e motivacionais, compõe elemento central no seu autoconceito, que se torna vital para a construção de sua autoestima.

Conforme entende Senge (1990), numa perspectiva social, o trabalho é o principal ordenador da vida humana associada. Regras, horários, atividades e interações sociais são dispostas, conforme as exigências que as tarefas impõe. Tais características, se por um lado contemplam a peculiaridade humana de busca por ordem, consistência e previsibilidade, por outro, ao criarem um ritmo frenético de vida no trabalho, deixam para as pessoas um tempo físico e psíquico restritos para que possam pensar e aprimorar suas vidas pessoais.

No entanto, para Hall (2004), em razão da importância da presença física e psicossocial do trabalho na vida das pessoas, estas, ao perderem o emprego, muitas vezes ficam desorientadas, deprimidas, sentem-se inúteis e com sentimentos de que não têm contribuições úteis que possam dar ou oferecer. Como consequência, buscam em outras situações formas compensatórias ou refúgios, como é o caso do uso abusivo do álcool e de outras drogas, percebidas como

modos de atenuar os efeitos das “dores existenciais”, às quais se encontram submetidas.

Segundo Schein (1985, 2008), o trabalho, numa perspectiva psicológica, é visto como uma categoria central no desenvolvimento do autoconceito e como uma fonte importante de autoestima, além de atividade fundamental para o desenvolvimento do ser humano. O trabalho estabelece as aspirações e estilo de vida das pessoas, tornando-se um forte componente na construção da pessoa que convive bem consigo mesma, acredita e orgulha-se de si.

Em relação a valores, Ros (2006) cita que, no processo produtivo em que o ser humano transforma e é transformado, o trabalho, como ação humanizada, impõe assimilações em aspectos fisiológicos, morais, sociais e econômicos. É o elemento-chave na formação das coletividades e, portanto, dos valores que tais coletividades difundem. Os valores são crenças hierarquizadas sobre estilos de vida e formas de existência que caracterizam e orientam as nossas atitudes e comportamentos, sendo difundidos à nossa volta e a todo instante.

Segundo a afirmação de Zanelli, Silva e Soares (2010), o ambiente de trabalho constitui um subsistema social específico, com seus interesses grupais, seus valores e seus princípios, suas normas e seu estilo particular. Tais características são influenciadoras do fenômeno psicossocial da aposentadoria.

## 2.2 Aposentadoria

A aposentadoria deveria ser a coroação de uma vida dedicada ao trabalho; o tempo a ser dedicado ao merecido repouso daqueles que batalharam durante toda uma existência; a realização de um momento tão sonhado e esperado por um grande número de indivíduos. Porém, na realidade, o que ocorre é o oposto. Conforme esclarece Bueno (2009), o que normalmente acontece é que, de um momento para outro, a estrutura psíquica do indivíduo é abalada, quando este se percebe sem o rótulo do adulto produtivo. Isto não é mais a sua realidade; o que ocorre é que o indivíduo passa a ser membro de outro tipo de população: a inativa. É uma fase de novos desafios, que se inicia como todas as demais que se enfrentam nas fases da existência. Tais crises e perdas podem ocorrer nos níveis emocional, psicológico, social e financeiro (SLUZKI, 1996).

Evidências de pesquisa sobre saúde e aposentadoria, encontradas em Wilson e Palha (2007), consideram que o estilo de vida nos anos que antecedem esse evento é um determinante na saúde e na qualidade de vida do aposentado. Se o indivíduo participou de programas de promoção da saúde ou tem hábitos de vida saudáveis, ele terá melhores condições de adaptação à nova condição social, em detrimento daqueles que têm estilos de vida inadequados na pré-aposentadoria. Esses estudos também confirmam a necessidade de identificar mecanismos de intervenção para a melhor adaptação a essa fase da vida (WILSON; PALHA, 2007; FORMAN-HOFMAN et al., 2008).

Carvalho e Serafim (1995) identificam três aspectos importantes que auxiliam a entender o porquê de os indivíduos possuírem dificuldades em separar a razão de viver e a razão de trabalhar: a perda do vínculo com a organização; a dúvida de o

que fazer com o tempo livre; e a questão do *status* que algumas funções dão ao indivíduo.

Após o período de produção, exigido na sociedade capitalista, no qual essa produção é mais valiosa que o próprio homem e no qual o trabalho é sempre algo referenciado como dignificante e enobrecedor, na ocasião da aposentadoria, a desvalorização dos que deixam de exercer suas atividades profissionais é percebida e, por isso, a aposentadoria é associada à morte, ao declínio e à inutilidade. Assim, no âmbito social, existe a possibilidade de associação da aposentadoria ao fim da fase produtiva e, no âmbito individual, à velhice e à morte (SANTOS, 1990). Esse autor identifica duas posições relacionadas à aposentadoria: uma de visão positiva, considerada como de caráter de liberdade, subdividindo-se nas dimensões de assistência, prazer, expansão e repouso. Porém, na visão negativa, a aposentadoria divide-se nos aspectos de recusa e sobrevivência.

Na dimensão de liberdade, o indivíduo encara o tempo como algo produtivo, pois lhe será permitida a realização de atividades até então impossíveis de serem feitas devido às inúmeras atribuições profissionais. Se o sujeito desejar utilizar o seu tempo livre para cuidar de outras pessoas, este terá uma atividade destinada à assistência. Se a opção for por atividades como viajar, divertir-se com o lazer, então o sujeito estará na dimensão de caráter de lazer. No caso de o sujeito buscar incrementar uma rede de interações sociais, estará incluído na categoria de aposentadoria da dimensão expansão. Ainda há a possibilidade de o indivíduo optar pela aposentadoria como repouso, no qual ele não tem ambição ou projeto de vida, além do seu desejo de descansar. Em relação à aposentadoria na dimensão “recusa”, o indivíduo procura negar a sua condição de aposentado e procura sua reinserção no mercado de trabalho, mesmo que suas condições financeiras não lhe façam tal exigência. Na aposentadoria “sobrevivência”, ocorre o oposto, pois o sujeito retorna ao mercado de trabalho com a finalidade de sobreviver de modo digno, pois, devido à sua situação precarizada na aposentadoria, ele se vê diante de duas escolhas: ou volta ao mercado para complementar sua renda ou resigna-se com seus poucos ganhos.

De acordo com França (2002), a adaptação para a aposentadoria dependerá do envolvimento dos sujeitos com o trabalho, da sua história de vida e dos projetos futuros, no que diz respeito às suas expectativas e limitações.

No âmbito da psicologia, Néri *et al.* (2004), diz que diversos autores procuraram teorizar a respeito da adaptação dos indivíduos ao evento da aposentadoria. Parte desses estudos investigou a aposentadoria como uma etapa distinta, na qual a adaptação poderá ocorrer através de um processo dividido em fases diferenciadas. Segundo Bueno (2009), o pior fica para aquele indivíduo que construiu toda a sua existência em função de seu trabalho, chegando a representá-lo como um ser que existe. Caso esse indivíduo não tenha conseguido estabelecer outras prioridades em sua ordem de valores, existindo somente em função do que faz profissionalmente, este enfrentará problemas emocionais, podendo, inclusive, vir a dividir-se entre o indivíduo que de fato existe e aquele que pensa somente existir em função de algo que o represente, o trabalho.

### **3. Aspectos metodológicos**

Para desenvolver esta pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, com finalidade descritiva, utilizando-se o estudo de caso como meio de investigação. A unidade de análise é o PRODERJ, localizado no Centro do Rio de Janeiro.

O PRODERJ é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Casa Civil, constituindo-se como o órgão gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Governo do Estado do Rio de Janeiro, desempenhando o papel de propor diretrizes e orientações técnicas voltadas para o estabelecimento da política de TIC no âmbito da administração pública estadual.

Segundo informações da Gerência de Recursos Humanos (GRH), o PRODERJ possui 701 servidores públicos estatutários, dos quais 194 (27,67%) estarão em condições de se aposentar até 2015. Desse total, foram entrevistados 16 servidores de ambos os gêneros, distribuídos nas categorias de Analista de Sistemas e Métodos (4), Programador de Produção (4), Técnico de Suporte (4) e Assistente Administrativo (4).

Os entrevistados foram selecionados de forma intencional e por conveniência. Embora a pesquisa tenha o caráter fundamentalmente qualitativo, foi utilizada, preliminarmente, uma técnica quantitativa que, por meio de um questionário, possibilitou a identificação dos principais itens considerados como ganhos ou vantagens e os considerados como perdas ou desvantagens pelos servidores no momento da aposentadoria.

Nesse questionário foram apresentadas duas listas, selecionadas a partir de França (2008), cada uma com 20 itens, considerados como percepções de ganhos ou vantagens e de perdas ou desvantagens. Os entrevistados deveriam atribuir graus de importância para cada item da seguinte forma: 1-Muito importante; 2-Importante; 3-Pouco importante e 4-Sem importância.

Para o tratamento dos dados, foi empregado o cálculo da média ponderada.

Em seguida, um rol de questões baseadas em Zanelli, Silva e Soares (2010) serviu de condutor para a entrevista semiestruturada, em que foram abordados temas específicos, envolvendo assuntos administrativos, pessoais e profissionais.

Por meio da análise de conteúdo, identificou-se o nível de satisfação do servidor consigo, com o PRODERJ e suas expectativas em relação à Autarquia no seu processo de aposentadoria.

### **4. Resultados da pesquisa**

#### **4.1 Percepções de ganhos e perdas com a aposentadoria**

Para a seleção dos aspectos ligados aos ganhos e às perdas, foram utilizados os itens sugeridos por França (2008). A lista dos itens relacionados aos ganhos abrangiu cinco itens e seus respectivos aspectos:

- a) liberdade do trabalho (ter a sensação de total liberdade; não ter compromisso com o horário; não ter mais que trabalhar sob pressão; não ser responsável por determinada tarefa ou trabalho);
- b) mais tempo para os relacionamentos (ter mais tempo para o parceiro (a); ter mais tempo para os filhos (as); ter mais tempo para os netos (as); ter mais tempo para os amigos (as); ter mais tempo para os pais; ter mais tempo para os parentes);
- c) novo começo (poder trabalhar como voluntário (a); poder trabalhar em um emprego diferente do atual; ter tempo para estudar; ter tempo para participar de questões políticas; ter tempo para participar de questões condominiais);
- d) lazer e aspectos culturais (ter tempo para viajar por lazer; ter tempo para praticar esportes; ter tempo para atividades culturais; ter tempo para participar de decisões de clubes e associações);
- e) tempo para dedicar a investimentos.

Já as perdas, ainda de acordo com França (2008), foram organizadas a partir dos seguintes itens e seus respectivos aspectos:

- a) aspectos emocionais do trabalho (não ter mais que desenvolver a criatividade para o trabalho; não ter mais responsabilidade com o trabalho; não ter um trabalho competitivo; não ter um trabalho desafiador; perder o senso de pertencer à empresa; perder o sentido de compensação pelo trabalho realizado; não precisar mais colaborar com soluções; tornar-se um “estranho” para a empresa);
- b) aspectos tangíveis do trabalho (não participar mais de eventos e festas no trabalho; perder oportunidades de viagens a trabalho; perder o senso de estar ocupado (a); perder o senso de ainda poder ser útil para a empresa; não participar de reuniões e perder os contatos com os clientes; não ter mais a rotina de trabalho; não pertencer mais ao ambiente de trabalho; perder o poder de decisão; perder oportunidades para novos treinamentos; não evoluir com a empresa);
- c) relacionamentos na empresa (perder o relacionamento com os colegas; perder o relacionamento com os superiores).

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a média ponderada das percepções dos entrevistados em relação a cada aspecto questionado.

#### **4.1.1 Percepções de ganhos ou vantagens com a aposentadoria**

Seguindo o procedimento descrito, na análise dos 20 aspectos relacionados aos ganhos com a aposentadoria, 10 destacam-se, com grau entre muito importante (1) e importante (2). O GRÁF. 1 apresenta os resultados obtidos.

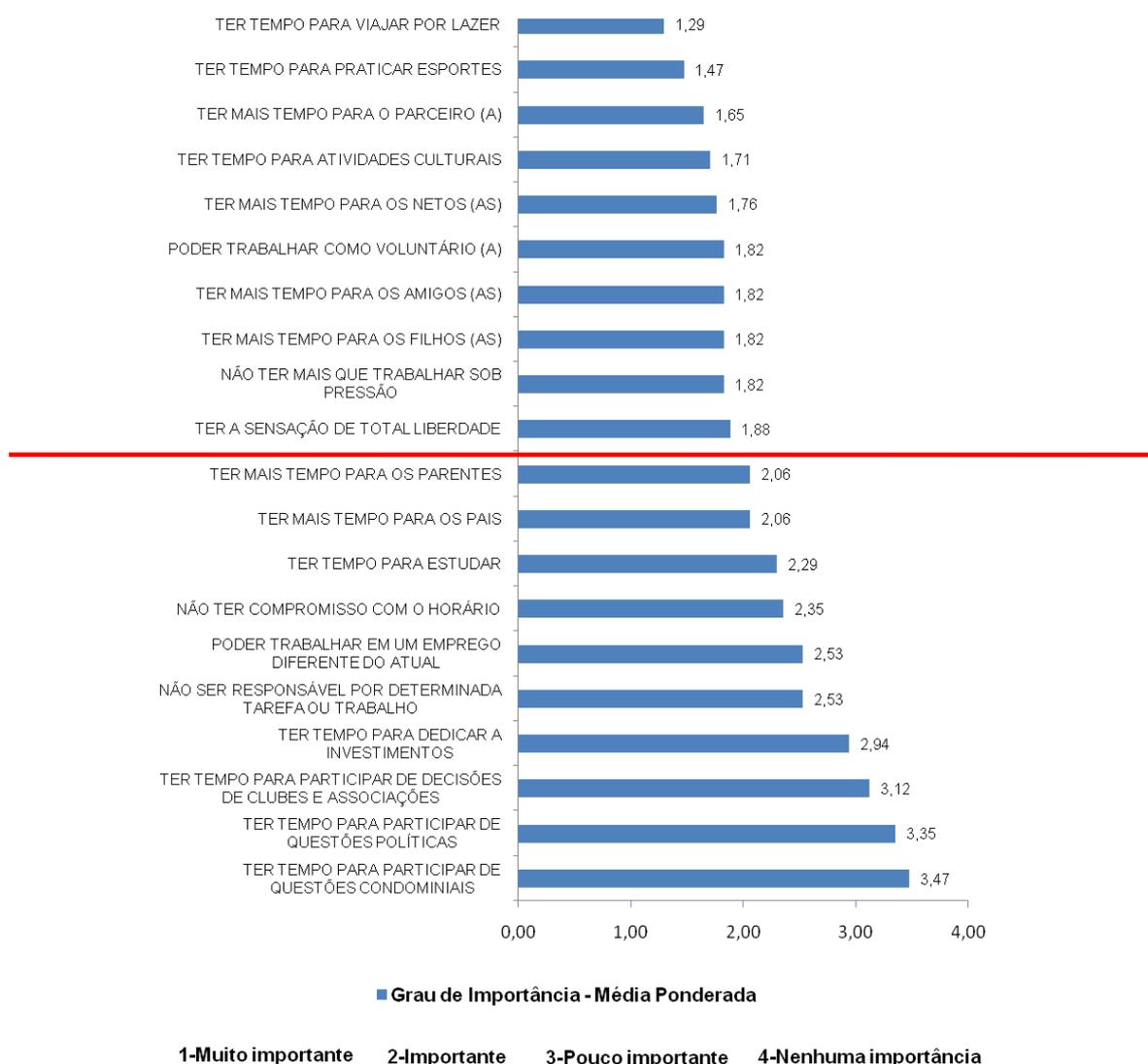


GRÁFICO 1: Percepções de Ganhos ou Vantagens com a aposentadoria  
Fonte: Elaboração Própria.

A análise de ganhos por gênero revelou que homens e mulheres têm uma percepção similar na maioria dos aspectos abordados. Entre os dois grupos, apenas dois ganhos apresentaram diferenças com relação ao grau de importância atribuída aos itens. A primeira diferença foi a propensão das mulheres de valorizar mais a sensação de total liberdade com a aposentadoria que os homens. Para as mulheres a média do grau de importância atribuída à questão foi de 1,44, valor entre muito importante e importante; enquanto para os homens o valor ficou em 2,25, entre importante e pouco importante. A segunda diferença foi em relação à expectativa de ter mais tempo para estudar. Entre as mulheres, esse aspecto assumiu a média de 2,33, considerada entre importante e pouco importante; já para os homens, esse valor ficou em 1,88, entre muito importante e importante.

Na análise da percepção de ganhos por cargo, observou-se que não ocorreu a identificação de diferenças relacionadas ao grau de importância percebido.

#### 4.1.2 Percepções de perdas ou desvantagens com a aposentadoria

Na análise individual dos 20 aspectos relacionados às perdas, o único que se destaca com grau entre muito importante (1) e importante (2) é a expectativa de perder o relacionamento com os colegas (1,71). Esse resultado corrobora a tendência de maior valorização dos aspectos extrínsecos ao trabalho, ou seja, os entrevistados expressam estarem mais sensíveis à perda ligada a relacionamentos que às relacionadas diretamente com o trabalho, sejam elas emocionais ou tangíveis. O GRÁF. 2, a seguir, ilustra os resultados mencionados.



GRÁFICO 2: Percepções de perdas ou desvantagens com a aposentadoria

Fonte: Elaboração Própria.

A análise por gênero relativa à percepção de perdas com a aposentadoria revelou que há similaridade na percepção de homens e mulheres, não ocorrendo diferenças significativas de percepção entre os sexos. O mesmo comportamento foi verificado ao se analisar as percepções de perdas com foco nos diferentes cargos.

## 4.2 Análise de conteúdo

Os temas que nortearam a análise de conteúdo foram: questões administrativas, profissionais e pessoais. Esses temas comportaram desdobramentos.

### 4.2.1 Questões administrativas

Essa categoria diz respeito às declarações acerca de como os entrevistados obtêm informações sobre os trâmites legais para solicitar a aposentadoria e sobre os procedimentos administrativos para a sua efetivação.

Evidencia-se que uma fonte de informação são os colegas de trabalho que já fizeram a solicitação da aposentadoria e, por isso, já conhecem os trâmites.

Mesmo quando a GRH é mencionada como fonte de informação, observa-se que tal fato ocorre em segundo lugar. As expressões como “correr atrás” e “ir atrás”, empregadas com frequência pelos entrevistados, contrapõem-se à disponibilidade de informações necessárias sobre a sua aposentadoria. Quanto a isso, uma entrevistada diz precisar solicitar informações periodicamente sobre a efetivação da sua aposentadoria à GRH (“ficar atrás”), pela escassez de pessoal, o que impede o setor de informar ao funcionário o momento da efetivação do benefício, por iniciativa própria.

### 4.2.2 Questões profissionais

Essa categoria temática desdobra-se nos seguintes subtemas: satisfação no trabalho, preparação de substitutos, relação com o trabalho, expectativas em relação ao PRODERJ, vantagens e desvantagens com a aposentadoria e sentido do trabalho.

#### 4.2.2.1 Satisfação no trabalho

Ao serem perguntados se estão satisfeitos e se sentem prazer com o trabalho que realizam, dos 16 entrevistados, 11 formularam suas respostas de forma curta, por meio de advérbios ou locuções adverbiais ou, ainda, utilizando o recurso de repetir o verbo utilizado na pergunta como resposta. Esse mecanismo de resposta pode estar ligado ao fato de a pergunta ser conducente, tendendo a fazer o entrevistado responder com “sim” ou “não”, limitando as informações recebidas, como, também, pode denotar que o assunto tratado é delicado para o entrevistado e, sendo isso, a resposta curta é uma maneira de encerrar a discussão, indicando ao entrevistador que ele não deve persistir no assunto.

Apesar da predominância observada, também ocorreram respostas breves, contudo com alguma informação adicional. Nas respostas dos entrevistados M e I, verificou-se que não sentem prazer com o trabalho que executam atualmente, mas que já sentiram em outra época ou circunstância.

Ao serem perguntados sobre a intenção de continuar trabalhando, 11 dos entrevistados declararam que pretendem voltar a trabalhar após a aposentadoria; 4 expressaram a decisão de não voltar a ter atividades profissionais; e apenas 1 manifestou dúvida.

#### 4.2.2.2 Preparação de substitutos

Esse subtema compreende a análise das declarações dos entrevistados sobre estarem preparando ou não pessoas, tendo em vista a substituição em decorrência da aposentadoria.

É relevante observar, preliminarmente, que dos 16 funcionários entrevistados, 13 afirmaram não estar preparando substitutos; 2 afirmaram que já existem pessoas preparadas para a realização de suas tarefas; e apenas 1 afirmou estar passando seus conhecimentos para outro funcionário.

Os entrevistados B, G, M e N, que responderam negativamente à pergunta, atribuíram a principal razão à carência de funcionários no PRODERJ, em decorrência da quantidade de funcionários que se aposentaram nos últimos anos e da não abertura de concursos.

Além da falta de pessoal, o entrevistado P observa que, na sua situação, há um agravante, pois não há funcionários que tenham interesse em assumir seu cargo.

Já a entrevistada A observou que as tarefas que realiza envolvem baixo grau de complexidade e, por isso, não vê necessidade de treinamento ou adaptação.

Em relação a como se sentem por não estarem preparando substitutos, por não haver pessoal disponível para ser treinado, a maioria dos entrevistados demonstrou experimentar sentimentos desagradáveis. Tanto os entrevistados N quanto B deixaram claro que se sentem péssimos ou mal em função da preocupação com a própria Autarquia, seja devido à descontinuidade dos projetos em que estão envolvidos, seja pela perda de conhecimentos tácitos, com a saída dos funcionários experientes e a posterior contratação de estagiários ou temporários.

Esse mesmo sentimento, direcionado ao PRODERJ, perpassa as respostas de O, P e C. A preocupação e o desconforto são justificados pelo envolvimento emocional, em função do tempo em que trabalham na instituição, que é, em média, trinta e dois anos.

Ao ser perguntado sobre as desvantagens da aposentadoria, M menciona esse laço afetivo que tem com a instituição, que faz com que, mesmo decepcionado, se preocupe com o que pode vir a acontecer com ela. Contudo não há unanimidade na forma de sentir, pois também se verificou o sentimento de indiferença reativa.

Outras respostas igualmente denotam esse tipo de reação, em que o funcionário entende que o problema não diz respeito a si, mas ao PRODERJ. Alguns entrevistados expressam sentimentos mais brandos, de tranquilidade mesmo, como é o caso de D, H e L.

Em relação a como acham que os colegas percebem essa situação de substitutos não estarem sendo preparados, a maioria afirma que há preocupação entre os colegas, levando, inclusive, a especulação sobre o fim do órgão e terceirização das atividades.

A pesquisa também levantou a opinião dos entrevistados sobre como seus superiores percebem essa situação de não preparação de substitutos. As respostas dadas por E, F, J, N, K e I são marcadas pelas palavras “não”, “ninguém”, “nada” e “nenhuma”, ligadas ao verbo ver e ao substantivo preocupação, nas seguintes expressões: “não vê nada”, “ninguém vê nada”, “não estão vendo nada” e “não tem ninguém vendo”.

Também foi alvo da pesquisa conhecer as percepções dos entrevistados sobre como ficariam os projetos em que estão envolvidos no PRODERJ a partir do momento de suas aposentadorias. De acordo com os entrevistados D, E, F e J, os projetos, aos quais estão ligados, prosseguiriam normalmente. Isso também aconteceria na visão de B e J, que argumentaram evocando a máxima de que ninguém é insubstituível. Também houve aqueles que consideraram que seus projetos correriam riscos, podendo-se atribuir esta percepção ao grau de responsabilidade que os funcionários experimentam em relação ao resultado de seu trabalho.

#### **4.2.2.3 Relação com o trabalho**

Aqueles que têm uma percepção positiva sobre como seu trabalho é visto pelo superior hierárquico parecem fundamentar seu ponto de vista na diferença entre o que é importante e o que é necessário. A sutil diferença entre as duas palavras é marcada por respostas que não deixam dúvidas acerca de quem considera o seu trabalho ou o seu desempenho profissional importante e valorizado pelos seus superiores.

Posições em pólo oposto são assumidas por aqueles que já se sentem à margem do processo produtivo, como é o caso de I e de M, que declararam não terem nenhum tipo de atividade dentro do PRODERJ nesse momento de pré-aposentadoria. Nesse aspecto, ao ser perguntado sobre o que percebe da parte de seus superiores, I responde apenas perceber “indiferença”.

#### **4.2.2.4 Expectativas em relação ao PRODERJ**

Das expectativas detectadas nos funcionários, percebem-se àquelas ligadas a concessão dos seus direitos, obtenção de orientação e continuidade do próprio PRODERJ. A maior parte dos respondentes, no entanto, não alimenta expectativas quanto a Autarquia.

Em relação à concessão dos direitos na época da aposentadoria, a expectativa diz respeito principalmente à questão monetária.

Outros depoimentos demonstram que há a expectativa de que o PRODERJ, provavelmente por meio da Gerência de Recursos Humanos - GRH, ofereça oportunidades de obtenção de informações sobre vantagens e desvantagens de algumas modalidades na opção pela aposentadoria, como também acerca da identificação de alternativas de atividades pós-aposentadoria.

#### **4.2.2.5 Vantagens e desvantagens com a aposentadoria**

As vantagens que emergiram dos depoimentos foram: liberdade, possibilidade de ter outro emprego, possibilidade de fazer o que gosta e sensação de dever cumprido. As desvantagens, por sua vez, foram: perda do convívio com os colegas de trabalho, sensação de inutilidade e perda financeira. Também ocorreram casos em que os entrevistados não souberam apontar desvantagens.

A liberdade é a vantagem mais apontada pelos entrevistados. A liberdade do compromisso com o trabalho e do horário marcado traz, como consequência, o tempo livre, que permite dar, inclusive, maior atenção a si mesmo.

O tempo disponível também é associado à possibilidade, enfim, de dedicação a coisas que foram preteridas, deixadas de lado em função da obrigação, do trabalho. Nessa forma de ver, o trabalho estaria avançando pelo terreno que deveria estar

sendo ocupado por outras esferas, desfazendo uma situação de equilíbrio desejável, na qual se poderia trabalhar e, simultaneamente, ter tempo para cuidar de si mesmo, ter direito a lazer e explorar outros interesses.

Além das vantagens anteriores, ter outra atividade profissional também é mencionada em dois dos três depoimentos abaixo, como um recurso para aumentar a renda e não contar apenas com os benefícios da aposentadoria como única fonte de sobrevivência.

O entrevistado B associa o momento da aposentadoria como um motivo de orgulho pelo papel cumprido ao longo de tantos anos de serviços prestados, como uma recompensa pelo esforço e dedicação.

Quanto as desvantagens, a interrupção da atividade e a conseqüente perda dos vínculos sociais estabelecidos no ambiente de trabalho pode resultar em perdas para o trabalhador, como relata A, D, E e H.

A expectativa com relação à condição de aposentado para os entrevistados B, C, N e O está associada à inutilidade, inatividade ou improdutividade, atribuída pela empresa ou pela própria família.

#### **4.2.2.6 Sentido do trabalho**

Nesse subtema, procurou-se conhecer a forma como cada um se apropria e recombina os elementos da realidade social e material, bem como apreende os significados coletivos, nas experiências do dia a dia.

Pelas respostas fornecidas por B, D, F e M, infere-se que o trabalho assume um papel central, quando comparado com outras esferas da vida, como, por exemplo, a família, o convívio social, o lazer, a vida espiritual ou religiosa e as interações com a comunidade. Embora a questão tenha sido respondida com brevidade por B, D e F, são reveladoras as palavras escolhidas para sintetizar o sentido do trabalho: “tudo”, “vida” e “fundamental”.

Para A, C e N, o trabalho é muito importante, porém não é o elemento fundamental da vida. Para eles, o trabalho é um dos aspectos que, de forma complementar, permite que o indivíduo tenha uma experiência plena de vida.

A função econômica é destacada por I, E e K, que atribuem o sentido do trabalho a “ganhar dinheiro”.

#### **4.2.3 Questões pessoais**

Diz respeito as declarações acerca de como os entrevistados percebem a aposentadoria em relação aos aspectos financeiro, matrimonial, familiar, social, relacional, saúde, ocupação do tempo, planos para o futuro, mudança de rotina, expectativa.

##### **4.2.3.1 Finanças**

A aproximação da aposentadoria para mais da metade dos entrevistados sinaliza para um futuro financeiro incerto, marcado por dúvidas e muita preocupação, em que se vislumbram perdas e queda no padrão de vida.

Por outro lado, há aqueles que frente a possibilidade da ocorrência de perdas financeiras adotam uma postura mais tranquila, como F e H. Para H, por exemplo, a perda do poder aquisitivo do aposentado, ao longo dos anos, é encarada como um processo “natural” e inevitável, diante do qual só resta a adaptação.

Percebe-se, ainda, mesmo entre os que demonstram, a princípio, confiança na manutenção da renda após a aposentadoria, a incerteza sobre a possibilidade de ocorrer alguma alteração financeira, em função da dúvida sobre a incorporação da gratificação aos proventos da aposentadoria.

A confiança em que o padrão de vida não mudará é compartilhada apenas por J e K.

#### **4.2.3.2 Matrimônio**

A ideia de que o tempo disponível pode favorecer a relação conjugal é compartilhada por uma boa parcela dos entrevistados, que destacam a possibilidade do aumento do tempo de convivência, da dedicação, da atenção, além de maior disponibilidade para o lazer desfrutado a dois.

Os entrevistados A e O acreditam que o tempo disponível para o parceiro, em função da aposentadoria, só representará um ganho na relação, se ambos estiverem na mesma situação, ou seja, ambos aposentados.

#### **4.2.3.3 Família**

As respostas sobre como percebem a aposentadoria em relação à família foram orientadas para os ganhos em função do aumento da convivência com pais, filhos ou ambos. Contrapondo-se à posição da maioria, encontra-se o entrevistado G, que assume a preocupação de “estar saindo de uma disponibilidade imposta, que é o trabalho”, para ingressar em outra, que, de acordo com a sua leitura, seria a família.

#### **4.2.3.4 Vida social**

Para todos os entrevistados, em um primeiro momento, a aposentadoria passa a representar a libertação do compromisso e a possibilidade de dedicar o tempo ao lazer, equivalendo a uma liberdade tardia, em que é possível resgatar o convívio com os amigos e viver experiências que não puderam ser vividas anteriormente devido às muitas horas empenhadas ao trabalho.

A expectativa de desfrutar uma vida social mais intensa, para o entrevistado I, passou pela abordagem da condição financeira como limitadora de possibilidades.

#### **4.2.3.5 Saúde**

Várias respostas relacionaram a percepção da saúde após a aposentadoria com a prática regular de atividades físicas.

Entre os que associam saúde com exercícios, há os que já fazem algum tipo de atividade e que pretendem intensificá-las, como no caso de D, E, L e M.

E há aqueles que ainda não praticam exercícios físicos, mas que estão conscientes dos seus benefícios para a saúde, possuem vontade de melhorar a condição física e enxergam, na aposentadoria, o tempo disponível e a possibilidade de terem mais disposição para a inclusão desse tipo de atividade na nova rotina.

Além de exercícios físicos, cuidar da saúde e tratar-se também significa ter tempo para a realização de consultas, exames, entre outros.

#### **4.2.3.6 Ocupação do tempo**

Embora grande parte tenha declarado a intenção de voltar a trabalhar após a aposentadoria, quando perguntados sobre como pretendiam ocupar o tempo em um futuro próximo, muitos demonstraram não ter planos específicos ou forneceram

respostas vagas, como “ocupar o meu tempo”, “procurar o que fazer”, “arranjar o que fazer”, “correr atrás para se ocupar” ou “tentar ocupar meu tempo ao máximo”.

Os que demonstraram ter um planejamento mencionaram a continuidade de atividades que já vêm praticando, como trabalho social e dedicação aos estudos.

A manifestação do desejo de continuar trabalhando também aparece combinada com estudar, iniciar trabalhos voluntários, intensificar a prática de atividades físicas e lazer, sinalizando para o fato de que, para alguns, continuar trabalhando não seria somente determinado pela questão financeira, mas uma forma de ocupar o tempo. N deixa isso claro ao afirmar que não considera as atividades culturais como suficientes para suprir sua necessidade de ocupação intelectual.

#### **4.2.3.7 Planos para o futuro**

Parte dos entrevistados reiterou a ideia de continuar trabalhando, não só pela questão financeira, mas também como uma forma de ocupar o tempo.

A dedicação aos familiares, como filhos, irmãos e sobrinhos, o trabalho voluntário e as viagens também figuram como planos para o futuro.

Estudar figurou tanto como uma opção de lazer, de convívio social ou estímulo às faculdades mentais, sem implicar pressões ou cobranças, como a possibilidade de requalificação profissional, visando ao retorno ao mercado de trabalho, exercendo-se outra atividade.

A preocupação em relação a ter uma ocupação e o perigo da ociosidade é a ideia central do pensamento dos entrevistados F e L.

A palavra “planejamento” só apareceu espontaneamente nas respostas dos entrevistados A e N. Os entrevistados G e M utilizaram as expressões “se preparar para tal” e “saber o que vai fazer”, que podem, de uma forma mais restrita, indicar a preocupação com o planejamento.

Tentativas de obter respostas através do oferecimento da alternativa “planejamento”, como ponto fundamental na pré-aposentadoria, resultaram em respostas induzidas, como no caso de O e J, que, frente a insistência, concordaram. Curioso é o fato de J concordar, mas reforçar que isso, na prática, não acontece.

Apesar da insistência em relação ao tema “planos e planejamento”, B deixou explícito não estar sensível à questão, por não conseguir se imaginar na situação de aposentado.

#### **4.2.3.8 Mudança de rotina**

Houve unanimidade na percepção de que ocorrerá uma mudança na rotina após a aposentadoria. As mudanças percebidas coincidem com algumas vantagens já descritas. São elas: tempo livre, que antes era preenchido com o trabalho; ausência de compromisso; flexibilidade de horário para acordar; possibilidade de usufruir de prazeres, como ir à praia ou ao *shopping*, quando quiser; possibilidade de aprender coisas novas; e dedicar-se a atividades culturais, sociais e esportivas.

#### **4.2.3.9 Expectativa**

Ao serem questionados sobre suas expectativas em relação ao momento da aposentadoria, basicamente dois foram os estados emocionais evocados: o de tranquilidade diante do fato e o de desconforto.

Concentrados em torno da sensação de tranquilidade estão os entrevistados A, D, N, H, E, P, G e O. Tal sensação abarca expressões ou palavras como “experiência boa”, “experiência agradável”, “fase boa”, “fase agradável”, “confortante” e “gratificante”. Observa-se que tais entrevistados pertencem a diferentes cargos e gêneros.

No polo oposto, concentram-se estados emocionais ligados a sensação de desconforto, expressos por termos como “deve ser horrível”, “deve ser meio esquisito”, “meio estranho” e “deve incomodar”, “ansiedade”, presentes nos depoimentos de B, C e M.

Já para F e K, a aposentadoria representa uma incógnita.

## 5. Considerações finais

Através do questionário aplicado preliminarmente nos 16 participantes, as principais percepções de ganhos foram: ter mais tempo para viajar por lazer; ter mais tempo para praticar esportes; ter mais tempo para o parceiro(a); ter mais tempo para atividades culturais; ter mais tempo para os netos(as); poder trabalhar como voluntário; ter mais tempo para os amigos(as); ter mais tempo para os filhos(as); não ter que trabalhar sob pressão e ter a sensação de total liberdade.

Embora o aspecto “lazer e cultura” figure na primeira e na segunda posição, observa-se que, das 10 principais percepções de ganhos, a maior parte, quatro, está relacionada a maior disponibilidade para os relacionamentos.

Quanto aos principais itens considerados como perdas no momento da aposentadoria, para o mesmo grupo de entrevistados, apenas um único item destacou-se com grau entre “muito importante” e “importante”, além de ser considerado como o gerador de grande expectativa. Esse item é “perder o relacionamento com os colegas”, relativo ao aspecto relacionamentos na empresa.

A análise de conteúdo das entrevistas propiciou concluir que, de modo geral, os servidores entrevistados estão conscientes das mudanças que ocorrerão em suas vidas, possuem esboços de projetos já delineados para essa fase e não associam o momento de aposentadoria a velhice. Todos se consideram aptos a continuarem ativos e pretendem desfrutar seu período de aposentaria de uma maneira produtiva, seja através de outro trabalho, seja de práticas esportivas e cuidados com a mente, seja através de estudos de temas que lhes agradem e tenham interesse, desempenhando atividades que realmente lhes proporcionem prazer e satisfação.

Apesar disso, percebeu-se a existência de uma carência de informações para a tomada de decisão acerca do tipo ideal de aposentadoria que os favoreça, como também de apoio para se prepararem melhor para esse importante momento de mudança em suas vidas, que desencadeia diversas expectativas de caráter individual e coletivo. Além disso, constatou-se uma frustração em parte do grupo dos entrevistados quanto ao reconhecimento do trabalho nessa fase de desligamento, tendo em vista que não há uma despedida oficial por iniciativa da administração.

Com base na ordem de importância das percepções identificadas, os seguintes tópicos são sugeridos para um PPA exclusivo para o PRODERJ:

- 1) Disponibilização de informações generalizadas sobre o processo de aposentadoria, incluindo a concessão dos direitos e tipos de aposentadorias para que o funcionário possa entendê-los e enquadrar-se com tranquilidade e segurança ao fazer a sua opção;
- 2) Preparação de substitutos para os cargos através da aprendizagem e participação na realização dos serviços de suas áreas específicas;
- 3) Realização de palestras informativas acompanhadas de reflexões e análise crítica que abordem como temas principais as percepções consideradas como ganhos e perdas identificadas na pesquisa, tais como: turismo; esporte e lazer; família e aposentadoria; mercado de trabalho e libertação pela aposentadoria; relacionamentos sociais; liberdade e tempo livre; saúde e manutenção; e vida pessoal.

## Referências

- 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.
- BRIDGES, W.. *Um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BUENO, C. M. L. B. P.. Autoestima e autoimagem do aposentado. In: PEREIRA NETTO, J. P.. (org.). *Preparação para a aposentadoria – você já pensou sobre isso?* São Paulo: LTr, 2009.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. G.. *Administração de recursos humanos*. v. 2., São Paulo: Pioneira, 1995.
- FONTES FILHO, J. R.. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. In: COSTA, I. S. A.; BALASSIANO, M.. São Paulo: Atlas, 2006.
- FORMAN-HOFMAN, V. L. et al. Retirement and weight changes among men and women in the health and retirement study. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, v. 63B, n. 3, p. 143-156, 2008.
- FORTEZA, J. A.. La preparación para el retiro. *Anales de Psicología*, v. 6, n. 2, p. 101-114, 1990.
- FRANÇA, L.. *Repensando a aposentadoria com qualidade: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades*. Rio de Janeiro: CRDE UnATIURJ, 2002.
- FRANÇA, L.. *O desafio da aposentadoria: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia*. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.
- HALL, H. R.. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2008. Disponível em: <[http:// www.ibge.gov.br/estatistica/populacao](http://www.ibge.gov.br/estatistica/populacao)>. Acesso em: 15 de agost. de 2010.

- MARTIN-BARÓ, I.. *Accion e ideologia: psicologia social desde Centroamérica*. San Salvador: UCA, 1985.
- MASLOW, A. H.. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MILLER, S. The social dilemma of the ageing leisure participation. In: ROSE, A; PATERSON, W.. (ed.) *Older people and their social world*. Philadelphia: F.A. Davis, 1965.
- MUCHINSKY, P. M.. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Thomson, 2004.
- PALMORE, E.; GEORGE, L.; FILLENBAUM, G.. Predictors of retirement. *Journal of Gerontology*, v. 37, p. 733-742, 1982.
- ROS, M.. Valores, atitudes e comportamentos: uma nova visita a um tema clássico. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V.. (org.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: SENAC, 2006.
- SANTOS, M. F. S.. *Identidade e aposentadoria*. São Paulo: EPU, 1990.
- SCHEIN, E. H.. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass, 1985.
- SCHEIN, E. H.. *Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam*. São Paulo: Petrópolis, 2008.
- SENGE, P. M.. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best seller, 1990.
- SLUZKI, C.. Violência familiar e violência política: implicações terapêuticas de um modelo geral. In: SCHNITMAN, D. F.. (org). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.
- UVALDO, M. C.. Relação homem trabalho. In: BOCK, A. M.. (org). *A escolha profissional em questão*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995, p. 215-237.
- VERAS, R. P; RAMOS, L. R; KALACHE, A.. Crescimento da população idosa no Brasil: transformações e consequências na sociedade. *Revista de Saúde Pública*, v. 21, n. 3, p. 225-233, 1987.
- WILSON, D. M.; PALHA, P.. A systematic review of published research articles on health promotion at retirement. *Journal of Nursing Scholarship*, v. 39, n. 4, p. 330-337, 2007.
- ZANELLI, J.C.; SILVA, N.. *Programa de preparação para aposentadoria*. Florianópolis: Insular, 1996.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N.. *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P.. *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho - Construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

