

## ADIANDO O PÓS-CARREIRA: FATORES QUE LEVAM SERVIDORES FEDERAIS A ADIAR A APOSENTADORIA - ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE PESQUISAS

*Mauro André Gouveia da Cruz<sup>1</sup> Profa. Dra. Rogéria de Arantes Gomes Eller<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Unitau / Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil

<sup>2</sup> Unitau / Doutora – Professora do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil

<sup>1</sup>mauro@adm.inpe.br e <sup>2</sup>rogeria@unitau.br

**Resumo-** Devido à dificuldade de se planejar o pós-carreira em um ambiente caracterizado pelo dinamismo e descontinuidade, este estudo tem como objetivo identificar os motivos que levam servidores públicos federais que já adquiriram o direito a sua aposentadoria, a não se aposentar, e identificar as possibilidades de atuação da Instituição na preparação desses servidores para o pós-carreira. Este artigo é composto por parte de uma Dissertação de Mestrado que estuda o pós-carreira desenvolvida pelo autor ainda em fase final da tabulação dos dados, mas pode-se verificar pelos resultados apresentados aqui, que alguns tópicos já podem servir como subsídio para a Instituição elaborar seu Plano de Preparação para o Pós-Carreira.

**Palavras-chave:** Aposentadoria. Pós-carreira. Servidores Públicos

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais e Aplicadas

### Introdução

Para o indivíduo que despende, por toda a vida, a maior parte de seu tempo e esforço na conquista e desenvolvimento do papel profissional, seu afastamento do trabalho, ou a quebra de seu vínculo empregatício representa fonte de ansiedade, preocupações e desajustes diversos. Acresce o fato de que a sociedade, ante a este, assume, quase sempre, um comportamento preconceituoso, impingindo-lhe a imagem de um ser improdutivo, decadente e superado, como resultado dos condicionamentos socioculturais (ORSELLI et al, 1999).

Cada vez mais se percebe que organizações empresariais públicas ou privadas, devem compor ações que venham a mobilizar esforços para a implantação de um programa de pós-carreira que visem, primordialmente, a preparar as pessoas para que elas construam um projeto de vida na aposentadoria, a facilitar o processo de sucessão profissional, a transformar a aposentadoria em uma fase produtiva e feliz da organização. (RESENDE, 2006).

Shibata (2006), afirma que o fato de a aposentadoria ser desejada ou forçada afetará o ajustamento do empregado à mesma. O impacto da aposentadoria é perceptível fortemente no contexto da família, que pode provocar uma série de modificações cruciais na dinâmica familiar. Isso acontece em decorrência de experiências anteriores de pessoas que não conseguiram lidar com o afastamento profissional e entraram em um processo regressivo de depressão, de pânico

perante a vida culminado com doenças ou até a morte.

Também segundo Gonçalves (2006), a exclusão do mundo do trabalho, constitui-se em aspecto que merece uma reflexão e um novo olhar. Nessa perspectiva, um grande contingente de homens e mulheres encontra-se alijado do processo produtivo não tendo espaço para sua colocação no mercado de trabalho, que se apresenta altamente restritivo. De outro lado, a não valorização da experiência e o descarte daqueles cuja idade e perfil não correspondem aos critérios de competência e interesse definidos pelo mercado, delinham uma situação que exige atenção no tratamento das questões sociais.

O estudo justifica-se pelo fato do tema transição para o pós-carreira ser um assunto ainda pouco estudado, apesar de ser um fenômeno complexo, atual e cada vez mais frequente nas carreiras contemporâneas.

### Metodologia

Para amparar teoricamente o tema estudado, foram realizadas pesquisas em revistas, sites, teses, dissertações, artigos e livros científicos, publicados durante as últimas décadas. Em seguida procedeu-se à leitura seletivo-interpretativa e elaboração de questionário que foi aprovado pelo Conselho de Ética da UNITAU. O método utilizado neste trabalho é estudo de caso por meio de pesquisa descritiva e documental, feita por meio de questionário. Os questionários

começaram a ser distribuídos no dia 13 de março de 2010.

Tabela 1 – Questionários entregues e recebidos

Carreiras	Entregues	Recebidos
Pesquisa	29	25
Tecnologia	38	35
Gestão	52	44
Total	114	104

Do total de 138 servidores da amostra a ser estudada, foram efetivamente entregues 114 questionários. Foram devolvidos preenchidos 104 questionários que correspondem a 91% do total da amostra a ser estudada.

Do total de questionários entregues, 10 servidores não responderam ao questionário, seja por razões pessoais, seja por razões inerentes à função, como ausência por motivo de viagens ou outras atribuições.

### Relevância do Estudo

O Setor Público tem sofrido mudanças significativas na sua organização, como por exemplo, formas diversas de enxugamento dos seus quadros, aumento significativo de aposentadorias e a reposição limitada de pessoal. Este estudo levou em consideração a situação do Instituto, objetivo da pesquisa, hoje e a partir da Lei nº 8.691 de 28 de julho de 1993, que dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal e possibilitará conhecer as razões que fazem com que servidores de três carreiras distintas (Pesquisa, Tecnologia e Gestão), que já adquiriram seu direito a se aposentar, a continuar a sua vida laboral, e criar subsídios para que a Instituição crie seu Plano de Preparação para o Pós-Carreira.

### Aposentadoria

Segundo Santos (1990) aposentadoria é um fenômeno historicamente recente. Apareceu, na sociedade industrial, como um direito adquirido pelos trabalhadores. No entanto, esta passagem do trabalho ao repouso é acompanhada de certas modificações que marcam profundamente a vida do trabalhador. A família, a organização e a sociedade, numa visão mecanicista, olham o aposentado como alguém que já produziu o que tinha que produzir e, portanto, deve ser encostado a um canto, como sucata. Igual a um objeto ou máquina, muito usado e agora sem serventia, seu destino é encolher-se e não atrapalhar os outros, até a morte. A aposentadoria é a perda do papel

profissional, logo, afastamento do sistema de produção. Mas ela é também reorganização espacial e temporal da vida do indivíduo, confrontando com a velhice e momento de reorganização de identidade pessoal.

Privatizações de empresas públicas seguidas de demissões, transferência para o setor privado por meio de ações de terceirização e externalização de setores da produção, enxugamento de efetivos e implantação de metas de produtividade, são mudanças importantes que ocorrem na organização. Em muitas situações, essas mudanças são acompanhadas por deterioração das condições de trabalho, sobrecarga para os que permanecem, falta de inovação tecnológica para suprir o aumento na demanda de serviço, deterioração da imagem do funcionário público e responsabilização dos mesmos pelas inoperâncias dos serviços e pelas crises das instituições públicas (LANCMAN et al, 2006).

As instituições públicas têm adotado formas diversas de enxugamento dos seus quadros que vão desde programas de demissões voluntárias até a não reposição de trabalhadores afastados por doenças ou aposentadorias. Apesar de terem relações menos instáveis de trabalho (menor exposição ao risco de demissão sumária) os servidores públicos estão expostos a outras formas de instabilidade e precarização, tais como: oscilações políticas e de planejamento que geram descontinuidade de projetos em curso; achatamento salarial e perda de direitos trabalhistas; acúmulo de papéis; mudanças na organização do trabalho ou na natureza das tarefas que, por vezes, se chocam com o sentido e as crenças que os trabalhadores construíram em relação ao seu trabalho (LANCMAN et al, 2006).

Apesar da aposentadoria não estar necessariamente vinculada à velhice, a transição normalmente coincide com o processo de envelhecimento. A adaptação à aposentadoria, tal qual o envelhecimento, dependerá da antecipação dos aposentáveis aos fatores de risco como a promoção da saúde e do alcance de uma poupança para o futuro, e a adoção de medidas que facilitem os fatores de bem-estar nesta transição, como a educação, trabalho, renda, vínculos sociais, afetivos e familiares. (FRANÇA, 2009).

Aposentadoria é uma transição, por vezes alterando a vida das pessoas, que pode trazer perdas e ganhos, como também pode ser uma fase de continuidade dependendo tanto da perspectiva social quanto da perspectiva individual dos aposentados na época imediatamente anterior e posterior ao evento da aposentadoria. Analisar os aspectos sociais, ambientais e individuais que envolvem a vida dos pré-aposentados, como

também seus interesses e rotinas, é a melhor forma para se conhecer os preditores das atitudes frente a esse desafio. (FRANÇA, 2008).

### Carreira e Pós-Carreira

Quando surgiu o termo carreira, o mesmo tinha conotação mais relacionada ao tempo de uma pessoa numa única categoria de trabalho e dentro de uma empresa. Somente a partir do século XIX, o termo passou a designar a trajetória da vida profissional. Contudo a carreira, então, pode expressar uma mobilidade ocupacional referindo-se a um caminho a ser trilhado por um profissional (MARTINS, 2001).

A proposta de conceito de Martins (2001) pressupõe que é importante ter consciência que a definição de carreira não deve ser compreendida somente como uma escolha do indivíduo, sem se considerar os determinantes do cenário da empresa, que engloba as expectativas de ambas não precisando ser necessariamente uma seqüência linear de experiência e trabalhos, mas uma série de transições e estágios pelos quais, o indivíduo passa na sua relação com o meio que está inserido.

Embora não haja estudos que permitam comparar a dinâmica profissional dos executivos de empresas privadas com aquela observada nos servidores públicos, Teixeira (2002) afirma que os primeiros passam tanto tempo buscando alcançar seus objetivos profissionais que relegam a um segundo plano sua família, seus amigos e toda sua vida fora da organização. Eles consolidam seus nomes atrelados ao nome da empresa e, quando percebem que, na aposentadoria, eles serão apenas “eles mesmos”, muitos entram em colapso, pois passaram muito tempo abrindo mão de realizações pessoais e familiares, adiando para um futuro incerto seus planos de desfrutar a vida, pressupondo que o sucesso no mundo da organização fosse suficiente para satisfazê-los integralmente.

Para França (2008), um dos grandes desafios para aqueles que se aposentam é a administração do tempo livre, especialmente para aqueles que concentram sua vida num único foco: o trabalho. Para os indivíduos que equilibram normalmente a vida de trabalho e a vida privada, a aposentadoria pode significar uma continuidade do que faziam e a oportunidade de enfatizar suas atividades e relacionamentos prazerosos. O mais importante nesta reflexão quanto ao tempo livre é saber até que ponto os indivíduos tiveram a oportunidade de experimentar uma rotina mais diversificada, em que o trabalho não fosse à única atividade importante em suas vidas.

Segundo França (2009), a dedicação excessiva ao trabalho pode limitar o desenvolvimento de

outras atividades e interesses, como o lazer, atividades culturais e educacionais, *hobbies* ou o relacionamento familiar. Quando a aposentadoria se aproxima, a falta de planos e de expectativas contribui para que muitos trabalhadores se sintam perdidos diante da idéia de ter que gerenciar sozinhos o próprio tempo.

Nas horas vagas, muitos tentam praticar um *hobby*, caminhar, jogar futebol, ler ou ir ao cinema, namorar ou se relacionar com a família. Contudo nem sempre é possível conciliar o tempo livre, entre tantas outras obrigações. O lazer é uma das compensações do trabalho, mas, apesar disso, ele é pouco praticado durante a vida do trabalho e, talvez, seja utópico imaginar que, na aposentadoria, esses trabalhadores possam substituir, facilmente, a vida de trabalho por uma vida de lazer. (FRANÇA, 2009).

Também segundo França (2009), mesmo nas aposentadorias economicamente confortáveis, a gerência equilibrada do tempo livre raramente se concretiza para a convivência familiar, os amigos e o lazer. O trabalho faz falta, e, no caso de grandes executivos, a atração ou o maior apelo do cargo nem sempre está relacionado aos altos salários que normalmente recebem, mas no *status* e no poder que detêm.

Para Bernhoeft (2009), a realidade do mundo profissional nos tem mostrado, quando propomos a dialogar sobre o tempo do pós-carreira, que a maioria se esquivava, consumida pela rotina demandante e estressante cuja relação com o tempo desperta, na maioria das vezes, uma sensação de insuficiência e o envelhecimento como se fosse algo externo e que diz respeito ao outro.

Assim, quando a aposentadoria começa a se insinuar, percebemos profissionais preocupados com mudanças rápidas e profundas em suas interações de um modo geral e em especial com o mundo organizacional. As carreiras do ponto de vista das organizações terminam com o processo de aposentadoria, mas da posição do indivíduo a aposentadoria pode vir a ser o início de uma nova carreira ou a continuação da mesma atividade em outro local ou com autonomia. (BERNHOEFT, 2009).

### Os sistemas de aposentadorias no Brasil

A origem da Previdência Social no Brasil remonta ao Decreto Legislativo nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923 – conhecido como Lei Elói Mendes que criou as Caixas de Aposentadoria que funcionavam de forma independente e pensões para os empregados das empresas ferroviárias. (INSS, 2010)

A primeira referência à aposentadoria por tempo de serviço data de janeiro de 1924,

referente à Lei 4.793 em seu artigo nº 240. Já no início da concessão desse benefício, observou-se que a aposentadoria por tempo de serviço onerava de forma intensa as finanças das Caixas de Aposentadoria. Isso decorria, principalmente, da aposentadoria de ferroviários ainda relativamente jovens. (INSS, 2010)

De todas as formas de rendimento, o provento do INSS é o benefício mais importante para os idosos brasileiros.

O regime que dispõe sobre a aposentadoria dos servidores públicos da União é o Regime Jurídico Único – RJU Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990. Esse regime atinge os servidores das autarquias e das fundações públicas federais. Seu artigo nº 243 submete ao regime jurídico instituído por esta Lei, na qualidade de servidores públicos, os servidores dos Poderes da União, dos ex-Territórios, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas, regidos pela Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952 - Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, ou pela Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, exceto os contratados por prazo determinado, cujos contratos não poderão ser prorrogados após o vencimento do prazo de prorrogação. (MPOG, 2010).

O RJU foi alterado pela primeira vez pela Lei 9.527 de 10 de dezembro de 1997, depois por meio da Emenda Constitucional nº. 20 de 15 de dezembro de 1998, pela Emenda Constitucional nº. 41, de 19 de dezembro de 2003 e pela Emenda Constitucional nº. 47 de 05 de julho de 2005 que modificaram o sistema de previdência social, incluindo normas de transição e outras providências. (MPOG, 2009).

Para as aposentadorias regidas pelo RJU, o tempo de contribuição é igual ao aplicado pelo INSS para homens e mulheres, (35 e 30 anos respectivamente). Já a aposentadoria proporcional foi alterada em dezembro de 1998, pela Emenda Constitucional nº. 20 passando a partir daí a existir somente aposentadoria integral, cujo valor recebido corresponde ao do último mês trabalhado. (MPOG, 2009).

### O Abono de Permanência

O abono de permanência foi criado pela Emenda Constitucional nº 41/2003, e trata-se de uma vantagem financeira para o servidor público efetivo, que opta por permanecer trabalhando, mesmo tendo adquirido o direito a se aposentar. Consiste na devolução do valor correspondente a 11% ao Plano de Seguridade Social do Servidor Público – PSS. (MPOG, 2009).

O Abono de Permanência tem duplo objetivo:

- 1) incentivar o servidor que adquiriu o direito a sua aposentadoria a permanecer na atividade até que complete os 70 anos de idade, data em que, compulsoriamente será aposentado e,
- 2) promover economia ao Tesouro Nacional, pois consegue assim postergar no tempo a dupla despesa que teria por pagar proventos de aposentadoria ao servidor que se afasta do serviço e, ao mesmo tempo, remuneração a quem o substituirá. (MPOG, 2009). A Tabela 2 mostra o numero de servidores que já possuem o Abono de Permanência na instituição pesquisada.

Tabela 2 – Número de Servidores com Abono em 2010.

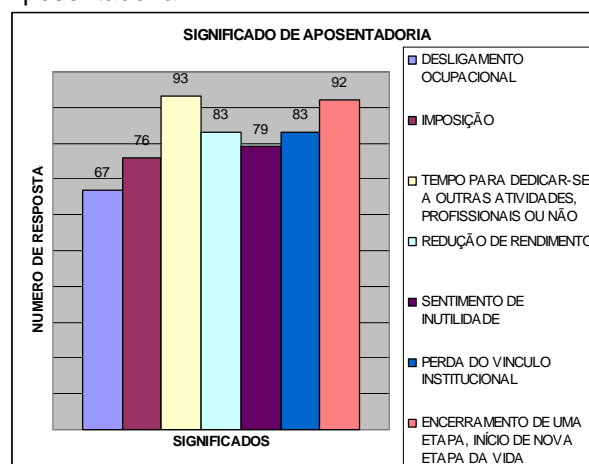
Carreira	Numero de abonos
Pesquisa	37
Tecnologia	51
Gestão	50
<b>Total</b>	<b>138</b>

Fonte: SIAPE (2010)

### Resultados

O instrumento de pesquisa utilizado foi questionário, com perguntas que visavam à compreensão do perfil do servidor que permanece trabalhando, mesmo tendo adquirido direito a aposentar-se. As Figuras 1 a 5 mostram a distribuição das respostas para cada um das perguntas apresentadas.

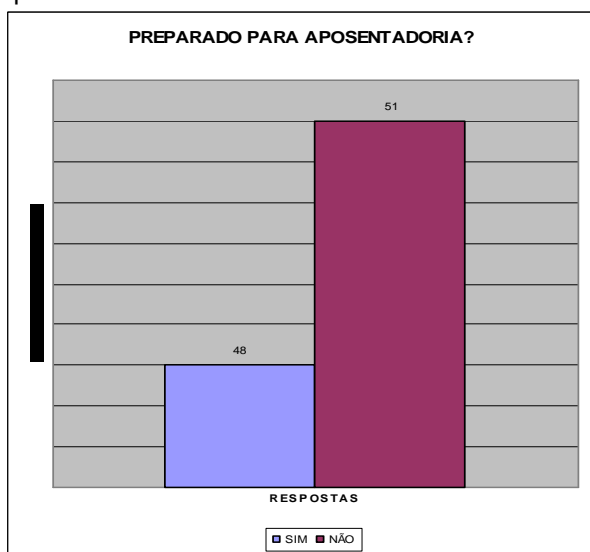
Figura 1: Para você, qual o significado de Aposentadoria?



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se identificar que ter um tempo para dedicar-se a outras atividades profissionais ou não, é importante, como também aposentadoria significa o encerramento de uma etapa, início de nova etapa da vida.

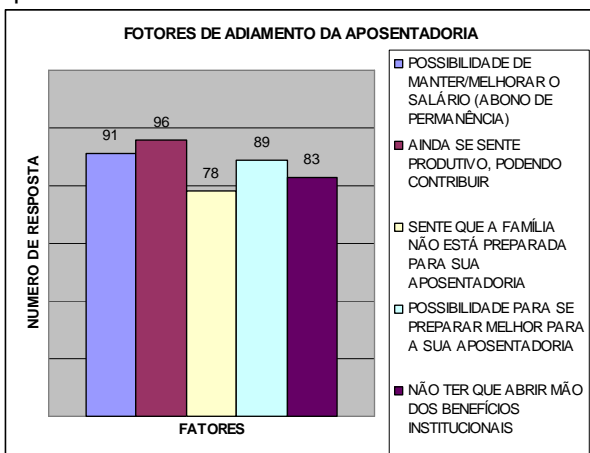
Figura 2: Você se sente preparado para se aposentar?



Fonte: Elaborado pelo Autor

Com relação a Figura 2, pode-se observar que existe pouco menos de 50% do número de servidores que se sentem preparados para se aposentar.

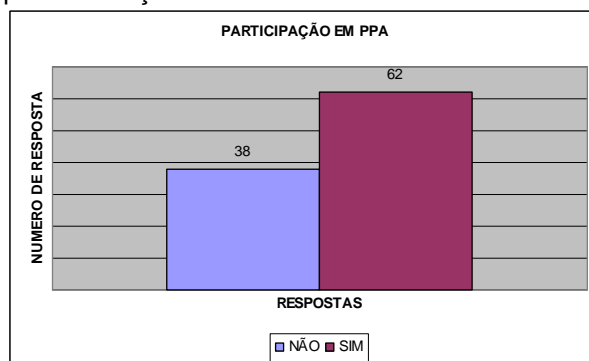
Figura 3: Que fatores fazem você adiar sua aposentadoria?



Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se na Figura 3, que se sentir produtivo é o maior fator para o servidor não se aposentar, seguido da possibilidade de manter ou melhorar o salário com o Abono de Permanência.

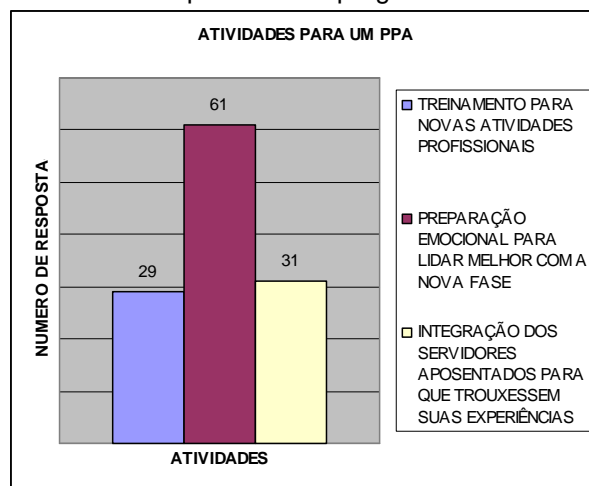
Figura 4: Você participaria de um Programa de Preparação para a Aposentadoria se promovido pela Instituição?



Fonte: Elaborado pelo Autor

Do total das respostas, fica demonstrado que 62% dos servidores, teriam interesse em participar de um Programa de Preparação para Aposentadoria.

Figura 5: Que tipos de atividades você acha que deveriam fazer parte de um programa como esse?



Fonte: Elaborado pelo Autor

Preparação emocional para lidar com a nova fase é uma atividade que deve constar de um Programa de Preparação para Aposentadoria, pois é o desejo da maioria, o que mostra que os servidores não se sentem preparados emocionalmente para o pós-carreira.

### Discussão

Com os dados levantados, concluí-se que devido ao grande numero de servidores que já adquiriram o direito a sua aposentadoria por meio do Abono de Permanência e se sentem preparados, e que podem a qualquer momento se aposentar, mesmo ainda sentindo-se produtivos, e com chances de manter e melhorar seu salário, é desejo da maioria dos servidores a participação em um programa de preparação para o pós-

carreira elaborado pela Instituição e que conste deste programa que a preparação emocional para lidar com a nova fase, é relevante.

### Considerações Finais

Este artigo faz parte de uma Dissertação de Mestrado desenvolvida pelo autor ainda em fase final da tabulação dos dados. Sua intenção é investigar as razões que fazem com que os servidores da Instituição que já adquiriam o direito ao gozo de sua aposentadoria, preferirem manter-se na condição de funcionários ativos, e identificar as possibilidades de atuação da Instituição na preparação desses servidores para o pós-carreira.

Devido ao enxugamento dos seus quadros, aumento significativo de aposentadorias e a reposição limitada de pessoal, ve-se que a saída de 138 servidores como uma grande perda para a Instituição.

Com os resultados levantados até aqui, ve-se importante que a Instituição elabore um programa de preparação para o pós-carreira.

### Referências

BERNHOFTE, Renato. **Origens e Perspectivas do "Pos-Carreira" no Brasil.** P@rtes (São Paulo). V.00 p.eletrônica. Julho de 2009. Disponível em <[www.partes.com.br/emrhede/poscarreira.asp](http://www.partes.com.br/emrhede/poscarreira.asp)>. Acesso em 15 de dezembro de 2009.

FRANÇA, L. F. H. **O desafio da aposentadoria: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia/Lúcia França.** Rio de Janeiro: Rocco, 2008

\_\_\_\_\_. (2009) **Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural.** Revista de Administração Contemporânea, vol. 13 nº. 1. Curitiba Jan/Mar 2009.

\_\_\_\_\_. (2009) **Aposentadoria ativa: o papel das organizações, Empreendedorismo, Trabalho e Qualidade de Vida na Terceira Idade,** Renato Peixoto Veras & Correia Barros Júnior (Org.), Comissariado França-Brasil-2009, São Paulo: Universidade aberta da Terceira Idade de Rennes-França e da Universidade Aberta da Terceira Idade (UnATI-UERJ).

GONÇALVES, R. C. **A Trajetória Laboral de Homens e Mulheres no Processo de Desligamento das Relações de Trabalho pela Aposentadoria,** Dissertação (Mestrado em

Serviço Social) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

INSS Instituto Nacional de Seguridade Social, Disponível na Internet via <<http://www.inss.gov.br/conteudoDinamico.php?id=64>>. Acesso em 10 de julho de 2009.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; JARDIM, T. A. **Sofrimento psíquico e envelhecimento no trabalho: um estudo com agentes de trânsito.** Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo, v. 17, n. 3, p. 129-136, set./dez., 2006.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreira na era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MPOG Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Disponível na internet via <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em 10 de julho de 2009.

ORSELLI, C.P.D. et al. **O Impacto da aposentadoria na vida do Servidor Público do INPE.** Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração em Recursos Humanos)- Centro Superior de Aperfeiçoamento Profissional – CENAP, Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP, 1999.

RESENDE, J. F. B. **A pós-carreira esta chegando.** Revista Virtu@I (Faculdades Milton Campos), v. 03, p.1, 2006.

SANTOS, M. F. S. **Identidade e Aposentadoria.** São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda. 1990.

TEIXEIRA, Wagner L. **Aposentadoria: uma nova carreira.** In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. 1 ed. v.2. 704 p.