



ORIENTAÇÃO PARA APOSENTADORIA NAS ORGANIZAÇÕES: HISTÓRICO, GESTÃO DE PESSOAS E INDICADORES PARA UMA POSSÍVEL ASSOCIAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Marcos Henrique Antunes

Doutorando em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina,
Brasil.

E-mail: marcos.antunes@live.com

Dulce Helena Penna Soares

Doutora em Psicologia Clínica pela *Université Louis-Pasteur*, França.
Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: dulcepenna@terra.com.br

Narbal Silva

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa
Catarina. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: narbal.silva@globo.com

Resumo

O novo cenário demográfico que se apresenta face ao aumento da expectativa de vida e, conseqüentemente, do número de idosos e aposentados, provocou intensas modificações nas diferentes esferas da sociedade, o que inclui, por exemplo, o campo das organizações de trabalho. Nesse contexto, abordar o fenômeno da aposentadoria torna-se fundamental, uma vez que são diversos os fatores que têm implicações sobre a decisão de desligamento laboral, dentre os quais, é possível citar questões sociais, culturais, familiares e econômicas. Para tanto, este estudo foi desenvolvido com o intuito de analisar como os aspectos históricos e os processos organizacionais podem influenciar na compreensão, vivência e adaptação à aposentadoria. A discussão da trajetória histórica acerca da criação e do estabelecimento de benefícios aos trabalhadores, perpassando os conceitos etimológicos da aposentadoria, permitiu observar o estreitamento de vínculos entre ambos, cuja relação pode suscitar um entendimento unilateral e estigmatizador sobre a figura do aposentado, o de “retirar-se da cena pública”. A partir disso, ressaltam-se algumas possibilidades e desafios para a área de gestão de pessoas, especialmente, a relevância dos programas de orientação para aposentadoria, enquanto espaços de aprendizagem e de compartilhamento de experiências no contexto organizacional, o que supõe gestão dos conhecimentos por meio de relações de ajuda, tomadas de consciência e adoção de escolhas, que servirão de contrapontos à lógica contemporânea desqualificante, que orienta acepções negativas para os significados de aposentadoria.

Palavras-chave: Aposentadoria. Orientação para Aposentadoria. Gestão.

**ORIENTATION FOR RETIREMENT IN ORGANIZATIONS:
HISTORY, PERSONNEL MANAGEMENT AND INDICATORS FOR A POSSIBLE ASSOCIATION WITH
KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Abstract

The new demographic scenario presents itself in relation an increase in life expectancy and, consequently, the number of elderly people and retirees has caused severe modifications in different sectors of society, including, for instance, the field of work organizations. In this context, approaching the phenomenon of retirement becomes essential, since the factors that impact retirement decisions, such as social, cultural, family and economic issues. Thus, this study was conducted with the intention of analyzing how such historical aspects and organizational processes may influence the comprehension, the adaptation and the experiencing of retirement. The discussion of the historical trajectory concerning the creation and implementation of workers benefits, including the etymological concepts of retirement, allowed to observe the narrowing of the links between both, whose relation may stir a unilateral and stigmatizing understanding of the figure of the retiree, that of "retreating from public life". Thus, some possibilities and challenges for the field of personnel management arise, especially the relevance of retirement orientation programs as learning and experience sharing spaces in the organizational context. This process presupposes knowledge management through aid relationships, consciousness taking and decision making, which will serve as counter points to the contemporary disqualifying logic which links negative connotations to the meanings of retirement.

Keywords: Retirement. Retirement orientation. Management.

1 INTRODUÇÃO

A aposentadoria se configura como um fenômeno multifacetado que acarreta mudanças significativas na trajetória pessoal e profissional do indivíduo, o que envolve aspectos de cunho social, econômico, cultural e familiar. Dessa maneira, tratar deste tema, na contemporaneidade, torna-se uma tarefa complexa e endereça a algumas reflexões acerca das condições amplas e multifacetadas nela envolvidas.

Primeiramente, cabe destacar a importância do trabalho na vida humana, visto ser uma atividade desenvolvida pelo indivíduo na qual ele aplica sua energia física e mental e produz algo útil para si e para a comunidade. Nesses termos, considera-se que o trabalho se constitui uma das preocupações básicas do ser humano, pois se trata do principal meio pelo qual ocorre a sua participação na sociedade, o seu desenvolvimento, a sua realização e a obtenção das condições necessárias para a sobrevivência individual e familiar (KRAWULSKI, 1998; ROCHA-COUTINHO, 2007; SOARES, 2002).

No entanto, é importante analisar o contexto do mundo do trabalho que se institui face ao sistema socioeconômico vigente, no qual estão presentes o desemprego, a precarização do trabalho, a utilização em massa de meios virtuais, as excessivas exigências de aperfeiçoamento profissional, de aprender e de gerir os conhecimentos aprendidos, de produção e consumo. O trabalho se insere nessa realidade como um círculo vicioso e perverso, no qual o indivíduo precisa conviver em meio a incoerências, tais como a necessidade de qualificação contínua e o risco iminente de perda de sua atividade laboral (COUTINHO, 2006; POCHMANN; ANTUNES, 2007). Este cenário deflagra as novas tendências no mundo do trabalho e a chamada "modernidade líquida", mencionada por Bauman (1999), cujas características de perda de consistência e tangibilidade nos vínculos e modos de organização societária acarretam graves consequências à vida humana.

Considera-se, assim, que a aposentadoria se constitui fator de intranquilidade para o indivíduo, transpondo-se aos temores e preocupações normativos ao processo vital, haja vista que as perspectivas de futuro em relação à instabilidade econômica, saúde e envelhecimento são permeadas por desinformação, resignação, depreciação e estigmas. Nesse sentido, é importante observar ainda os diversos tabus que a sociedade mantém em relação à aposentadoria, especialmente quando correlacionada à vida idosa e à proximidade com a morte, compreensão esta que nega sua característica processual enquanto parte do

desenvolvimento humano (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Na contemporaneidade, o conceito de aposentadoria é fluído e, portanto, torna-se tarefa difícil atribuir-lhe uma definição única, tendo em vista as diversas condições imbricadas neste cenário. A aposentadoria é uma etapa da carreira profissional no qual o indivíduo encerra total ou parcialmente suas atividades de cunho laboral. É possível observar diferentes perspectivas sobre o ato de aposentar-se, o qual pode significar apenas a redução da carga horária de trabalho, ou a opção por benefícios de previdência, privada ou social, ou a obrigatoriedade de se aposentar, cessando o desempenho de atividades laborais, em virtude de idade ou condições de saúde, ou, ainda, a escolha por uma segunda carreira. Esses são alguns exemplos da multiplicidade de fatores que permeiam a discussão acerca da aposentadoria na atualidade (CAMARANO, 2001; DENTON; SPENCER, 2009; FRANÇA, 1999; SCHEIN, 1993, 1996; SOARES; COSTA, 2011; ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Transpondo o entendimento de senso comum, que usualmente atribui ao trabalho uma conotação meramente econômica, do qual deriva a concepção de aposentadoria, enquanto passagem da vida laboral para a ausência desta, cabe considerar as decorrências subjetivas que se delineiam face ao desligamento do indivíduo de seu trabalho. Dentre os principais aspectos que podem ser evidenciados no processo de aposentadoria, destacam-se: as modificações nos hábitos e estilo de vida, a dificuldade em lidar com o tempo livre disponível e vislumbrar novas perspectivas e oportunidades, a diminuição da autoestima, as perdas financeiras, de *status*, de referências e de companheirismo (FIGUEIREDO, 2005; FRANÇA, 2009; LIMA, 2010; QUICK; MOEN, 1998).

Parece existir consenso nos estudos, que a vivência da aposentadoria acarreta profundas modificações no contexto de vida do indivíduo, sendo necessário reorganizar as esferas pessoal, familiar e social. É possível evidenciar dois cenários distintos face à efetivação da aposentadoria: o primeiro retrata o indivíduo satisfeito com os resultados profissionais obtidos, o qual se ocupa da liberdade e do tempo decorrente deste período para engajar-se e dedicar-se a outras atividades. Contrapondo-se ao exposto, no segundo cenário é deflagrada a vivência de crise mediante a aposentadoria, tendo em vista que o sujeito sente-se inseguro e instável quando se encontra distante de seu trabalho e não visualiza outras possibilidades de investimento pessoal (MOSCOVICI, 2000; SANTOS, 1990).

Diante deste panorama, ressalta-se que o processo de aposentadoria supõe a construção de espaços de reflexão, que, por meio de relações de ajuda, tenham a função de elaboração de conhecimentos e de experiências angariados ao longo do tempo, referentes ao trabalho e a realidade multideterminada de aposentar-se. Partindo do pressuposto que as organizações são fenômenos psicossociais construídos e mantidos pelas pessoas, as quais compõem o cotidiano desses espaços e dão sentido a eles, emerge a necessidade de modelos de gestão de pessoas que atribuam especial atenção aos trabalhadores, concebendo-os como parte fundamental das organizações e dos processos que acontecem nesse espaço (ZANELLI; SILVA, 2008). Diversos autores (DUTRA, 2002; FISCHER, 2002; LEITE; ALBUQUERQUE; KNISS, 2010), têm enfatizado a discussão de que a área de gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas e de práticas estruturadas e executadas pelos gestores, sendo responsabilidade destes profissionais proporcionarem condições e suporte para que os trabalhadores desenvolvam seus potenciais, num ambiente que possibilita oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Ao se considerar a aposentadoria ou pós-carreira, como a última etapa da carreira de um trabalhador, tal condição demanda a adoção, na área de gestão de pessoas nas organizações, de políticas e práticas orientadas à aquisição e gestão de aprendizagens consideradas necessárias, o que poderá orientar posicionamentos vistos como mais adequados nesta nova etapa da vida pessoal e, também, profissional (SCHEIN, 1993, 1996). É relevante que sejam criadas estruturas de ação orientadas à aprendizagem, de modo que,

quando do desligamento, os trabalhadores atuantes na organização possam acessar e aprender com os conhecimentos e as experiências daqueles que estão se desvinculando do trabalho. Assim, entende-se que as áreas de gestão de pessoas e do conhecimento possuem implicação direta com a temática em questão – aposentadoria –, tendo em vista que a iminência deste período na vida do trabalhador está atrelada à sua trajetória no mundo laboral, a qual é diretamente influenciada pelas políticas e ações que buscam valorizar e promover o bem-estar do indivíduo no trabalho. (GARVIN, 1993; GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008; LIMA et al., 2013).

Além do mais, a possibilidade de desenvolver e compartilhar habilidades e experiências no contexto organizacional é, ao mesmo tempo, geradora e detentora de conhecimentos, tendo presente que estes são objetos de competitividade e viabilizam a continuidade de todos os negócios (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS; VALENTIM, 2014). Para tanto, esta condição pode contribuir tanto no desenvolvimento da organização, na medida em que retém aprendizagens e conhecimentos, quanto nos aspectos subjetivos do trabalhador, em especial, na autoestima e nos sentimentos de pertencimento e valorização.

A partir destes delineamentos, constata-se a complexidade que envolve o fenômeno da aposentadoria, o que, em decorrência, torna relevante seu estudo, especialmente, se observadas acentuadas mudanças demográficas da população mundial, conforme dados da *United Nations* (2009). Em relação à realidade brasileira, no último Censo Demográfico (IBGE, 2011), foi demonstrado que, em 2010, a população era de 190,8 milhões, dos quais 42,03% correspondiam ao grupo etário de pessoas entre 0 e 24 anos de idade, 47,18% ao grupo entre 25 e 59 anos de idade, e 10,79% ao grupo com 60 anos ou mais. Ao se verificar que, no ano 2000 tais grupos etários correspondiam, respectivamente, a 49,67%, 41,76% e 8,56%, denota-se mudanças na sua composição ao longo desta década. Por exemplo, evidencia-se a diminuição progressiva do grupo jovem, o aumento nos níveis de qualidade de vida e de longevidade, o que tem impactado no crescimento da população idosa e, conseqüentemente, no número de aposentados.

Ao atentar para tais tendências, torna-se prioritário e estratégico elaborar políticas públicas voltadas às necessidades e expectativas dos aposentados e das pessoas idosas, considerando-se os impactos provocados nas vidas pessoal e profissional. Em decorrência, nas organizações, concebidas como micro sociedades estruturadas, a consolidação de políticas e práticas de orientação e construção de projetos de vida no pós-carreira tornam-se cada vez mais urgentes e relevantes. Tais fatores supõem contextos físicos e psicossociais que favoreçam relações de ajuda, além de aprendizagens com as experiências dos outros. Enquanto ideário, tais medidas deveriam ser implementadas com base em princípios de qualidade de vida e acessíveis aos trabalhadores desde que iniciam sua vida laboral nas organizações, sejam elas, públicas, privadas ou não governamentais (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Contudo, em que pese ser remota, a vida de trabalho das pessoas nas organizações, o foco no pós-carreira, enquanto tema de estudo, somente ganhou evidência e têm adquirido espaço significativo nas produções científicas nos últimos 20 anos (JOHNSON, 2009). Ao analisar a natureza multifacetada e interdisciplinar da aposentadoria, envolvendo diferentes áreas do conhecimento, observa-se que a Psicologia, enquanto ciência e profissão, também possui papel importante nesse cenário. Isto, em razão dos pensamentos e, sobretudo, dos sentimentos que são suscitados de modo mais efetivo, no momento da aposentadoria, período de dois a cinco que antecede a consolidação da mesma para o trabalhador.

Considerando os argumentos apresentados em prol da relevância do tema, este artigo foi elaborado com o intuito de analisar como os aspectos históricos e os processos organizacionais podem influenciar na compreensão, vivência e adaptação à aposentadoria. Para tanto, buscou-se retomar e explorar o percurso histórico que envolve a construção e

consolidação desse fenômeno, reconhecendo de qual período de tempo advém esse benefício que visa atender as pessoas em seu desligamento laboral, para, com isso, abordar os diferentes significados estabelecidos nessa trajetória. Por conseguinte, são discutidas algumas possibilidades de intervenção e desafios para as áreas de gestão de pessoas e do conhecimento no contexto das organizações de trabalho, especialmente, no que tange ao desenvolvimento e execução de políticas e práticas de orientação para este período da vida.

2 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E ASPECTOS ETIMOLÓGICOS DA APOSENTADORIA

A Psicologia, enquanto ciência e profissão, ocupa-se da história de vida dos seres humanos e considera aspectos e eventos que compõem, influenciam, demarcam e reconstróem trajetórias. Considera-se que um dos principais elementos nas ações em Psicologia seja buscar, na historicidade de um fenômeno ou objeto, a compreensão e a constituição do presente, para, com isso, projetar e construir novos rumos e possibilidades. Ou seja, aprender com as experiências passadas, compreender o presente e prospectar possibilidades de vida ativa e saudável no futuro.

O processo de desvendar aspectos históricos é, via de regra, complexo, visto que, são diversos os personagens que enredam e tecem os cenários de cada período. Em relação ao presente estudo, a afirmativa é especialmente válida, uma vez que retomar a história de um fenômeno, tal qual a aposentadoria, *per si*, envolve condições bastante amplas e multifacetadas, a partir das quais é possível compreender as decisões e respectivas consequências que envolvem os adultos em seu desligamento laboral.

Ao retomar a trajetória histórica da aposentadoria, observa-se que esta possui origem recente, tendo sido introduzida, na maioria dos países ocidentais, entre os séculos XIX e XX. O primeiro país a estabelecer alguma modalidade de pensão foi a Alemanha, a partir de uma reforma das leis ocorrida em 1880. O aumento significativo da expectativa de vida foi condição essencial para estruturar um benefício aos trabalhadores, de modo que, não necessitassem, obrigatoriamente, permanecer trabalhando até o final da vida (DEBERT, 2004; VERAS; RAMOS; KALACHE, 1987). Portanto, desde as origens, as preocupações com questões referentes à aposentadoria emergem a partir de demandas sociais, tais como o aumento da expectativa de vida.

Aliado a isto, a Revolução Industrial foi, também, um marco nesse processo, especialmente no que tange às mudanças decorrentes da organização da sociedade face à consolidação do capitalismo. A partir da instalação de duas máquinas a vapor numa mina, em 1776 por James Watt, foi demarcada a mudança da extração artesanal do carvão para um modo de produção por meio da maquina-fatura. Com isso, o trabalho, que na maioria das vezes era artesanal e ocorria em contextos familiares, passou a ser de produção fabril. Entre outras consequências, o inusitado processo produtivo provocou a migração de grupos de pessoas para a cidade e o abandono de tradicionais formas de trabalho, trazendo para o cenário social necessidades diferentes das habituais, assim como novas regras e padrões a serem seguidos, caracterizando as importantes mudanças na realidade psicossocial do trabalho (PILATTI, 2007; SINÉSIO, 1999).

A criação da aposentadoria está atrelada às modificações ocorridas a partir do século XIX, de modo especial, as exigências do mercado de trabalho quanto à sua necessidade de renovação do capital humano, estabelecendo tempo e critérios para inserção, permanência e afastamento do indivíduo em suas atividades laborais. Outro aspecto que merece destaque trata da contenção das ideias socialistas, o chamado “perigo social”, uma vez que o pagamento de pensões surge, inicialmente, como uma estratégia de compensação mediante as necessidades manifestadas pelos trabalhadores, e atendia com exclusividade as pessoas com mais de 70 anos ou que se encontravam incapacitadas (SALGADO, 1980; SILVA, 2006).

No Brasil, os antecedentes históricos da aposentadoria remontam ao final do século XIX. Todavia, o estabelecimento efetivo de um modelo previdenciário data de 1923, quando houve a criação da Lei Elói Chaves, a qual estabeleceu a criação das Caixas de Aposentadoria e Pensão (SCHWARZER, 2000). A trajetória que conduz o país ao atual modelo de seguridade social reflete os diferentes momentos das esferas política e econômica do Brasil, sendo que a estrutura contemporânea desse benefício, com seus inúmeros desafios e necessidades de reformulação e adaptação, traz consigo o importante foco de busca pela democracia.

O regime previdenciário brasileiro possui como pressuposto central, o equilíbrio coletivo, no qual as contribuições previdenciárias pagas pelos trabalhadores ativos destinam-se a cobrir os gastos com os benefícios dos inativos. Em certa medida, a aposentadoria pode ser considerada uma poupança forçada, visto que o dinheiro é depositado para o governo, o qual assume a responsabilidade de pagar os benefícios quando da sua efetivação. Estabelece-se, assim, uma relação compulsória, na qual o trabalhador deve poupar um valor de sua remuneração mensal, cabendo ao governo restituí-lo por meio de subsídios da Previdência Social, visando a seguridade social face ao desligamento laboral (BERTUSSI; TEJADA, 2003; NAJBERG; IKEDA, 1999).

Nesse contexto, é importante observar que existem dois sistemas distintos que compõem o regime previdenciário: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), abrangendo os trabalhadores do setor privado, e o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), para os servidores públicos, tais como militares e funcionários dos níveis federal, estadual e municipal. O RGPS abarca todos os trabalhadores que exerçam uma atividade remunerada ou de geração de trabalho e renda, seja em meio urbano ou rural, desde que não esteja vinculada a um regime previdenciário próprio. Cabe ressaltar que, nesse sistema, as contribuições provêm tanto de empregados quanto de empregadores, e os benefícios são relativos à faixa de renda e ao tempo de contribuição, além da idade, em alguns casos. O RPPS, por sua vez, trata-se de um conjunto heterogêneo de regras que varia de acordo com a ocupação e a esfera do setor público na qual esta se inscreve (ZYLBERSTAJN; AFONSO; SOUZA, 2006).

A aposentadoria consiste em um direito previsto dentro de ambos os sistemas. De acordo com as especificidades de cada um deles, esse direito pode ser alcançado quando cumpridos determinados requisitos, especialmente relacionados ao tempo de serviço, tempo e valor de contribuição e idade. A aposentadoria também pode alcançar o trabalhador em casos de incapacidade permanente para o trabalho, configurando a chamada aposentadoria por invalidez.

Outro elemento importante é o valor a que o aposentado fará jus a título desse direito/benefício, que poderá ser integral ou proporcional. Assim, pode-se dizer que a aposentadoria, como direito e benefício, está prevista dentro dos dois sistemas e decorre de um conjunto de regras e fatores que definem as suas características e modalidades, de acordo com a legislação aplicada a cada situação, concretamente.

Cabe destacar que as condições políticas, econômicas e sociais presentes no panorama histórico apresentado não são esgotadas, mas retomadas para que seja possível entender o contexto no qual a aposentadoria foi instituída, bem como a relação que mantém com os diferentes âmbitos da vida do aposentado. Nessa perspectiva, é possível observar que o fenômeno da aposentadoria não parece se limitar, em sua origem, à disposição de um benefício que visa prestigiar a qualidade de vida após um período de trabalho, mas que, se constitui, a partir das necessidades manifestadas pelas pessoas, das lutas da classe trabalhadora pelos seus direitos, bem como em torno do inegável desejo de júbilo após a vida laboral (SOARES; COSTA, 2008).

A reflexão referente à historicidade do fenômeno aposentadoria endereça aos múltiplos entendimentos conferidos ao mesmo. Em um Dicionário Etimológico de Língua Portuguesa, foi encontrada a seguinte definição:

Aposentar – dar descanso do trabalho após longo tempo. Dervs: *aposentado* – adj. *Aposentação* – s. f. Ato de aposentar. Suf. *ção*. *Aposentador* – s. m. Aquele que aposenta, que hospeda, que alberga. Suf. *dor* *Aposentadoria* s. f. Ato de aposentar, hospedagem. De *aposentador + ia*. Reforma do serviço, isenção do trabalho. *Aposentamento* – s. m. O mesmo que aposentação, aposentadoria. Suf. *mento* (BUENO, 1988, p. 295).

É importante considerar a variação de significados atribuídos à aposentadoria ao longo do tempo, os quais indicam, ao mesmo tempo, o desligamento do trabalho e a noção de hospedar ou abrigar. Sobre esse último, cabe fazer alusão a um fato do percurso histórico do Brasil, que se refere à prática da aposentadoria relacionada ao exercício das funções do chamado “aposentado-mor”, o qual tinha o encargo de antecipar-se ao deslocamento do rei pelo país e escolher as residências que serviriam como morada para a corte. Na colônia, esta prática foi realizada no Rio de Janeiro, ao longo do século XIX, quando da presença da Família Real no país, a partir de 1808 (RIOS FILHO, 2000).

Tais apontamentos acerca da etimologia da palavra “aposentar” remetem a pensar, também, como esse fenômeno é referido em outros idiomas. Em francês o uso corrente é *la retraite*, em espanhol o termo usado é *jubilación*, e em inglês o vernáculo corrente é *retirement*. Tanto em francês quanto em inglês as palavras mantêm o sentido atribuído em português, o qual, *grosso modo*, se referem a um retirar-se, afastar-se da cena pública ou sair de cena – o que significa pensar e refletir sobre a participação do sujeito ativo no mercado de trabalho, como também no convívio social em geral, e sua conseqüente aposentadoria, o que, formalmente, determina seu desligamento. Já a palavra utilizada em espanhol oferece à aposentadoria uma conotação mais positiva, que remete a um mérito, envolto por um sentimento de grande contentamento ou alegria que pode ser experienciado e manifesto (CARLOS, et al., 1999). Neste caso, tanto o momento da aposentadoria, quanto o desligamento formal do trabalho, se encontram envoltos de reconhecimento, e, sobretudo, da consciência dos aprendizados construídos pelo aposentado ao longo da sua jornada no mundo do trabalho. A possibilidade de criar estruturas ou espaços de aprendizagens, a partir desta ótica e princípios, para que tais conhecimentos e experiências possam ser compartilhados, especialmente pelas gerações antecedentes, constitui, entre outros aspectos, estratégia para obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

Todavia, cabe observar o modo como os papéis desempenhados socialmente são identificados e representados nos espaços de produção e desempenho humanos. A título de exemplo, pode-se referir aos termos que são utilizados para denominar e demarcar as diferenças na população. Em uma sociedade produtiva e ancorada em pressupostos capitalistas, os sujeitos pertencentes a ela são denominados como “socialmente ativos”, desde que atuantes no mercado de produção ou, simplesmente, “inativos”, quando deixam de agregar qualquer tipo de valor, principalmente o econômico, e são caracterizados como geradores de “custo social” (SALGADO, 1992; SANTOS, 1990; SILVA, 1999; SOARES; COSTA, 2011; ZANELLI; SILVA; TONDERA, 2013).

Seguindo essa lógica, produção, produtividade e lucro tornam-se sinônimos, e, ao se aposentar, o trabalhador deixa de ter valor produtivo, sendo posto a parte da sociedade, restando-lhe o retorno para “casa”. A metáfora do “descarte da laranja” citada por Zanelli e Silva (1996) demonstra-se oportuna para representar esta situação, pois, na medida em que o trabalho é compreendido meramente pelo viés do capital, reforça-se a concepção negativa acerca deste, podendo significar dispêndio de energia dos trabalhadores. Concomitantemente, ressalta-se o processo estigmatizador do aposentado, tornando-o susceptível de “descarte”, uma vez que sua força e tempo de vida foram empregadas e esgotadas nas atividades laborais

que, até então, foram exercidas.

Ao enfatizar que o aposentado experiência um processo de inatividade, Soares (2002) afirma que essa circunstância pode se tornar um conflito em meio ao estigma de não-ação: ele é alguém que não precisa fazer nada, o qual vê-se desprovido de um lugar, pois em seu trabalho foi substituído e em casa necessita reencontrar seu espaço, devido ao tempo em que permaneceu envolvido em atividades laborais. Cabe ainda destacar os símbolos usados pela sociedade e que denotam a concepção acerca de quem é o aposentado, na medida em que se associa à imagem de alguém que usa pijama, o que representa a ausência de compromissos, responsabilidades e funções (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010). Tal condição parece desqualificar e até mesmo impedir que o indivíduo vislumbre outras perspectivas ou possibilidades, nas quais possam ter sentido o uso efetivo do *know-how* adquirido ao longo de décadas de desempenho em atividades profissionais.

As relações estabelecidas entre os aspectos sociais e os significados etimológicos, propõem uma compreensão acerca da aposentadoria que vai além do uso linguístico corrente e provoca a pensá-la num sentido metafórico, no qual o indivíduo é apanhado da cena social, recolhe-se e limita-se ao espaço da alcova. Contudo, é importante considerar que esse tipo de compreensão não condiz com a realidade, na medida em que o indivíduo, de fato, não se afastou da sua família enquanto esteve envolvido em atividades que extrapolam o contexto familiar, como é o caso do trabalho desenvolvido em uma ou mais organizações.

Conforme assinalam Soares e Costa (2011), a sociedade possui um mundo do trabalho; todavia, não há um mundo da aposentadoria, do não-trabalho, compreendido como próprio para o exercício do ócio criativo. O que prevalece são espaços não reconhecidos e habitados pelos aposentados, como se fossem “apartheids”. Neste caso, a ideia de ócio criativo é erroneamente confundida com o “fazer nada”, um estado ideal da “inércia absoluta”, o que somente poderá ser obtido com a morte física do ser humano. Ao contrário, por meio da construção e da prática do ócio criativo, na sua verdadeira concepção, supõe a produção de uma maior interação entre trabalho com significado, mesmo na aposentadoria, tempo livre e o estudo. Por meio de tal condição, os seres humanos poderão ser educados a privilegiar a satisfação de necessidades e de expectativas essenciais ao desenvolvimento, sobretudo pessoal, como a introspecção, a amizade, o amor, as atividades lúdicas e a convivência. O ócio quando não criativo, pode transformar-se em violência, neurose, vício e preguiça, mas, quando impregnado de propósito, pode ser expresso em arte, criatividade e liberdade (DE MASI, 2000).

Frente à este contexto, julga-se pertinente questionar se a expectativa da sociedade para com seus aposentados está representada por meio da acepção usual dos vocábulos *aposentar*, *retraite* e *retirement*, ou seja, o indivíduo, após encerrar o seu ciclo de trabalho, retira-se da cena social e volta-se para um espaço privado em busca de acolhida. Em meio a este contexto, o retorno do indivíduo ao lar se relaciona a um retorno às suas “bases” ou “raízes” e parece expressar a expectativa da sociedade acerca da família, designando que esta possua um ambiente harmonioso disponível para acolher e cuidar este indivíduo “inativo”.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A INTERFACE ENTRE TRABALHO E APOSENTADORIA

O engajamento em atividades laborais configura-se como uma das principais preocupações do ser humano, haja vista que nos diferentes momentos do seu desenvolvimento é possível observar fantasias, expectativas, motivações e desejos relacionados ao mundo do trabalho. As crianças, por exemplo, comumente são questionadas sobre o que desejam “ser quando crescer”, isto é, sobre qual será a sua profissão. É pertinente considerar que essa indagação está impregnada de esperanças, anseios e projetos que os pais, ou outras pessoas igualmente importantes no sentido desenvolvimental, possuem sobre a

criança. Entretanto, ela se caracteriza, também, como uma provocação para que os descendentes pensem desde muito cedo sobre sua inserção no contexto produtivo, condição que se reveste de importância, face aos preceitos capitalistas que regem o modelo societário vigente, que se caracteriza como utilitarista e centrado no mercado (LISBOA, 2004; SOARES, 2002).

De acordo com Marx (1988), o trabalho pode ser compreendido como uma categoria fundamental da vida humana, por meio da qual o indivíduo media, regula e controla seu contato com a natureza. Tal ação, dotada de intencionalidade, é capaz de permitir tanto a transformação do ambiente social quanto do próprio indivíduo, que constrói seu processo civilizatório e se apropria dos meios necessários à sua sobrevivência. Essa acepção denota ainda a importância das atividades laborais face à formação do indivíduo, de modo que o trabalho torna-se um dos principais fatores que configuram o seu “status social” e as suas possibilidades de participação na sociedade (COUTINHO, 2006; KRAWULSKI, 1998).

No cenário contemporâneo, o trabalho constitui-se fator importante para o desenvolvimento de autoconceito e socialização das pessoas, e, igualmente, acerca do estabelecimento de objetivos, aspirações e estilos de vida. É pertinente considerar que as atividades laborais ocupam um espaço expressivo na vida humana, tendo em vista, inclusive, que os compromissos familiares e sociais são regulados pelas obrigações profissionais. Desse modo, enfatiza-se que a forma pela qual o indivíduo se vincula ao seu trabalho e estabelece finalidade e significância a ele interfere, também, em sua saúde mental (CODD, 1997; ZANELLI, et al., 2010).

A produtividade tornou-se a ótica que baliza as relações de trabalho na atualidade. As crescentes exigências acerca da produção em qualidade e quantidade com custos reduzidos têm gerado altos níveis de sobrecarga e estresse aos trabalhadores. Destes, é esperado a máxima dedicação de tempo e energia em suas atividades laborais, de modo que não são raros os casos de deterioração das saúdes física e mental, em consequência das complexas demandas profissionais com as quais os indivíduos precisam conviver (ZANELLI, et al., 2010; ZANELLI; SILVA, 2008).

É inegável que essas modificações geraram intensas consequências no cenário laboral, conferindo complexidade e heterogeneidade às relações estabelecidas neste contexto. A respeito disto, Antunes (2000) destaca que, embora o trabalho, na atualidade, incite um redimensionamento acerca de sua concepção, este permanece sendo central para o ser humano, tendo em vista que é inconcebível uma vida dotada de sentido e realização, sem que tais características reflitam também a qualidade do vínculo laboral.

Ao considerar os pressupostos centrados na lógica do mercado que estruturam a sociedade atual, Schein (1982) ratifica a concepção do trabalho como sendo um aspecto central na vida das pessoas. Segundo o autor, a identidade profissional é tão relevante ao ponto de ocupar um espaço significativo da identidade pessoal e, em muitos casos, a primeira se sobrepõe à segunda. Exemplo disso, é o fato das pessoas identificarem-se para os outros por meio da ocupação que desempenham, o que denota o reconhecimento do trabalhador face ao trabalho que realiza (SILVA; TOLFO, 2012).

Mediante esse panorama, a aposentadoria apresenta-se como um desafio ao trabalhador, sob o qual, o contexto organizacional, que inclui gestores e demais trabalhadores, também possui responsabilidade. Exemplo disso são as constantes demandas, em decorrência da necessidade de produção, sendo possível que o trabalhador seja absorvido pelas suas atividades, de modo a gerar desequilíbrio entre os âmbitos de vida pessoal, familiar e social, uma vez que, o trabalho se sobrepõe às demais instâncias. Desligar-se das funções profissionais, nesse caso, pode representar a perda de seus referenciais de existência humana (DUARTE; MELLO-SILVA, 2009; ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

A guisa de ilustração, por meio de estudo realizado com executivos, França (2008)

identificou que, embora estes tenham demonstrado expectativas em dedicar mais tempo à família e às atividades de lazer na aposentadoria, metade dos investigados atribuiu maior destaque ao seu emprego se relacionado aos demais papéis exercidos, sobretudo nas relações familiares e nos serviços comunitários. De acordo com a autora, tais executivos, frequentemente, cumprem carga horária semanal que ultrapassa 60 horas, sendo este um dos principais fatores que justificam a ambivalência de sentimentos entre como desejam empregar seu tempo e como o fazem realmente.

É pertinente observar que a carga horária excessiva de trabalho é considerada prejudicial à saúde física e psíquica do ser humano, tanto pelas consequências que ocasiona em sua saúde quanto pela restrição de envolvimento pessoal em outros contextos. Por outro lado, o fato de alguns trabalhadores estabelecerem sua rotina com longas horas de trabalho pode estar associado a algum esforço em, por exemplo, limitar suas obrigações familiares. Isto é, ao empregar o seu tempo predominantemente em atividades laborais, o indivíduo poderá, em princípio, se eximir de tarefas que não estão relacionadas ao trabalho, tais como as de interação social ou no ambiente doméstico (BECKER; MOEN, 1999; DEVOE; PFEFFER, 2007).

Também em virtude disso, a aposentadoria apresenta-se como evento potencialmente estressante, especialmente, aos trabalhadores que possuem envolvimento excessivo com seu trabalho. O desequilíbrio entre o tempo de vida empregado em atividades profissionais e o tempo destinado aos demais âmbitos da vida pode resultar em sentimentos de incapacidade por parte do trabalhador que, ao se aposentar, é desafiado a administrar o tempo livre que passa a dispor. Nesses casos, aposentar-se pode resultar em uma significativa dificuldade de aceitar novos estilos de vida com o deslocamento do tempo livre para si próprio (NAHUM-SHANI; BAMBERGER, 2011; STEPANSKY; FRANÇA, 2008).

No que tange às organizações, reitera-se que a iminência desse momento da vida de seus trabalhadores, repercute em diferentes espaços e processos laborais, pois o desligamento de um indivíduo é capaz de gerar intensas modificações na forma como uma instituição compreende e institui suas metodologias, políticas e práticas de atuação. Nessa direção, a aposentadoria pode representar, inclusive, uma ameaça, pois, com o rompimento do vínculo empregatício, é possível que ocorra a perda de corpo profissional altamente qualificado e especializado, e, conseqüentemente, a perda de conhecimento. Este fator convoca a pensar na relevância da gestão de conhecimento, como uma estrutura dinâmica, capaz de fomentar e reter conhecimentos construídos e consolidados no espaço organizacional, de modo que estes possam ser valorizados e transferidos entre diferentes gerações quando da saída e/ou desligamento de trabalhadores (LIMA, et al., 2013; NONAKA, 1994).

Há um consenso entre os estudos que tratam da aposentadoria, de que esta representa uma das principais transições que ocorrem na vida adulta, especialmente se consideradas as modificações decorrentes do afastamento do contexto produtivo. Esse processo, com frequência, é gerador de intensa ansiedade no trabalhador, principalmente quando efetivado sem que ocorra a reflexão e a elaboração sobre o momento atual de vida e o planejamento e estruturação de como deseja usufruir seu tempo nessa nova etapa (DUARTE; MELLO-SILVA, 2009; FRANÇA, 2002, 2009; FRANÇA; SOARES, 2009; LEÓN, 1999; ZANELLI; SILVA; TONDERA, 2013).

Entre os principais aspectos do âmbito profissional que influem na vivência da aposentadoria estão a perda de benefícios, compensações e *status* oferecidos pelo cargo ocupado, os quais envolvem planos de saúde, adicionais de lucro, viagens, agenda cheia, poder de decisão, senso de pertencimento, dentre outros. Nesse sentido, é importante considerar ainda o modo pelo qual a aposentadoria é efetivada, uma vez que, quando esta ocorre de maneira abrupta, sem que o indivíduo pense sobre ela, parece haver uma maior incidência de estresse, separações conjugais, doenças severas e suicídios. Por conseguinte, o cargo ocupado pelo trabalhador na organização também é fator de alta influência na aposentadoria, pois,

quanto maior for o prestígio da função exercida, dependendo de características de personalidade e valores pessoais, tanto maior poderá ser a dificuldade em lidar com o desligamento dela (FRANÇA, 2002; FRANÇA; SOARES, 2009; ZANELLI; SILVA, 1996).

Cabe também observar que a sociedade valoriza sobremaneira o papel profissional ocupado pelas pessoas, visto que esse é essencial para a manutenção de sua infra e superestrutura, haja vista sua orientação por valores e princípios eminentemente econômicos, a partir dos quais se estabelecem relações utilitaristas e de conveniência (FROMM, 1999). Com base nesses preceitos, conforme já foi discutido neste artigo, a aposentadoria tende a se vincular com significados como inatividade ou perda da capacidade produtiva, uma vez que o afastamento do ambiente de trabalho e o estigma de não-ação são aspectos que refletem tal concepção, de acordo com a qual “o aposentado não deve fazer nada” ou “não serve para nada”. Assim, o indivíduo é desprovido do lugar que ocupou e, ao mesmo tempo, é substituído por outro profissional que possui as capacidades das quais ele precisou abdicar (SOARES, 2002; STUCCHI, 2007).

É relevante considerar que as diferenças de gênero também estão imbricadas no processo de aposentar-se, tendo em vista que os diversos momentos históricos e os preceitos culturais estabeleceram papéis distintos para homens e mulheres desempenharem. Nesse sentido, ambos possuem histórias e experiências de vida diferentes e, por sua vez, as oportunidades de trabalho também passam a ser distintas. As questões relacionadas ao gênero são importantes preditores acerca do bem-estar, e, em decorrência, da felicidade na aposentadoria, pois estabelecem percepções e vivências diferentes em torno das mudanças que procedem nesta etapa da vida. Exemplo disto, é a inversão dos papéis ocupados por um homem ao longo da vida, o qual, em sua trajetória, acumulou o título de diretor de uma grande empresa e principal provedor da família, e, ao se aposentar, passa a ocupar parte do seu tempo em atividades do lar (ANTUNES, 2014; KIM; MOEN, 2001, 2002; OLIVEIRA; TORRES; ALBUQUERQUE, 2009; VELOZ; SCHULZE-NASCIMENTO; CAMARGO, 1999).

A partir das diversas facetas discutidas nesse tópico, é possível evidenciar que a aposentadoria configura-se como um fenômeno multidimensional, estabelecido de acordo com as características de diferentes grupos e pessoas. O desligamento do trabalho comumente envolve incertezas, preocupações e sentimentos ambíguos, delineados face à complexidade subjacente à apreensão deste fenômeno. Tal complexidade supõe a relevância de construir espaços orientados para o aprendizado, tomada de consciência, adoção de escolhas e elaboração de projetos ou propósitos de vida, o que pode ser denominado no âmbito da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento de comunidades de prática (SENGE, 2004).

4 A ORIENTAÇÃO PARA APOSENTADORIA COMO ESPAÇO DE APRENDIZADO E CONTRAPONTO À LÓGICA QUE ORIENTA OS SIGNIFICADOS ACERCA DESTE FENÔMENO

Os programas de orientação para aposentadoria caracterizam-se como práticas desenvolvidas por profissionais de diversas áreas do conhecimento, dentre as quais está a Psicologia, sobretudo, em suas ações voltadas ao âmbito organizacional e à orientação de carreira. Estas práticas constituem importantes meios para o desenvolvimento e a potencialização de habilidades no indivíduo, especialmente, no que tange este momento e etapa da vida profissional (FRANÇA, 2002; SOARES; LUNA; LIMA, 2010).

A origem dos programas de orientação para aposentadoria é bastante recente, tendo ocorrido na década de 1950 nos Estados Unidos (SALGADO, 1980). No cenário brasileiro, o SESC de São Paulo foi o precursor no desenvolvimento desse tipo de ação, em 1980, abordando, principalmente, questões relativas ao envelhecimento e aos recursos e serviços sociais disponíveis aos aposentados (MAGNANI, 1993).

Na atualidade, tais programas favorecem a reflexão e a tomada de consciência acerca da aposentadoria, considerando os diversos aspectos que se encontram relacionados, como os contextos físico, organizacional, psicossocial, dentre outros. O processo de orientação para aposentadoria possui como principal pressuposto sensibilizar os gestores e demais trabalhadores acerca do fenômeno, de modo a fortalecer a dimensão humana nesse âmbito. Ademais, busca-se diminuir ações perversas e injustas, tais como o tratamento de descarte dos trabalhadores que encontram-se em vias de aposentar-se e/ou já aposentados, os quais, ao retornarem à organização, precisam usar crachás e se comportarem como visitantes, desconsiderando sua trajetória e contribuição (SOARES, 2002; ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Conforme assinala França (2002, p. 9), “grande parte da adaptação à aposentadoria irá depender do envolvimento de cada ser humano com o trabalho, da sua história de vida e como ele deseja viver seus próximos anos, suas expectativas e suas limitações”. Assim, um programa de orientação para aposentadoria, enquanto espaço físico e psicossocial, poderá se tornar relevante para facilitar o estabelecimento de relações de ajuda (SCHEIN, 2009). Ajudar constitui comportamento essencial à existência humana, sendo que, desde a infância, o ser humano depende da existência de um outro que acompanhe e participe de seu processo desenvolvimental. Na medida em que ocorre a maturação, este indivíduo também adquire recursos que o possibilitam ajudar aos demais. Por meio de genuínas e recíprocas relações de ajuda, onde, em grupo, uns aprendem com os conhecimentos e experiências dos outros, é possível promover a tomada de consciência sobre a iminência desse período e suas repercussões.

Neste espaço, são avaliadas as perdas e os ganhos a serem conquistados na manutenção de interesses, na recuperação de antigos projetos ou na elaboração de um novo *script* de vida. No programa, também deve ser facilitado o planejamento para a aposentadoria, por meio do intercâmbio de informações, incentivo à reflexão e ampliação do campo perceptivo referente a construção de quadros de futuro, de modo a estimular a responsabilidade individual e coletiva dos pré-aposentados (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010; ZANELLI; SILVA; TONDERA, 2013).

Para Zanelli (2000), os gestores nas organizações possuem a obrigação ética de construir os artefatos necessários à orientação para aposentadoria tanto para si próprios, quanto para os demais trabalhadores. Isto significa que os gestores precisam estar comprometidos em assegurar o desenvolvimento do capital humano, disseminando conhecimentos, habilidades e atitudes que promovam a construção de uma cultura na qual ocorra o reconhecimento e a valorização dos trabalhadores em seus diversos momentos de construção da carreira, possibilitando, ainda, o profícuo contato entre diferentes gerações.

Ademais, é importante observar que, no Brasil, existem duas leis (BRASIL, 1994; BRASIL, 2003), as quais tratam dessa questão, imputando ao Estado o dever de criar e estimular a manutenção de tais Programas nos setores público e privado. Assim, é imprescindível que os servidores de ambos os âmbitos possam ter acesso, conhecer e fiscalizar tal legislação.

No que tange à área de gestão de pessoas, denota-se que as ações de orientação para aposentadoria se localizam num campo de intersecção, envolvendo, por exemplo, a gestão do conhecimento, da diversidade cultural e da qualidade de vida. Com as mudanças demográficas da população mundial, as organizações passaram a se preocupar e ocupar da gestão de gerações, como meio de integrar as diferenças na compreensão e percepção de valores éticos, as quais passam conviver diariamente em diferentes espaços, tais como as residências e no próprio espaço laboral. De acordo com Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque e Amorim (2011), esta perspectiva de atuação proporciona uma dupla contribuição, pois, ao passo em que prepara os trabalhadores mais velhos para vivenciarem sua aposentadoria, mantém estes trabalhadores em contato e interação com os mais jovens, sendo esta uma iniciativa que

oportuniza trocas e aprendizagens.

Nessa medida, é possível atentar para o que Drucker menciona sobre o conhecimento agregado a um produto ou serviço, reiterando que o conhecimento é um dos principais fatores que emergem nas relações organizacionais, constituindo-se seu principal componente. Conforme o autor, o marketing, o *empowerment* e o surgimento do termo “trabalhador do conhecimento”, são exemplos de como o processo de trabalho contemporâneo está sendo mediado pelo fato de que as “pessoas que detêm o conhecimento sabem mais sobre o seu trabalho do que qualquer outra pessoa da organização” (DRUCKER, 1993, p. 18). Este apontamento evidencia que a riqueza de uma organização não está concentrada unicamente nos seus recursos materiais, mas no modo como utiliza e se vale do seu processo histórico, do conhecimento e da informação que circula nos ambientes e trajetórias dos trabalhadores (LIEBOWITZ; BECKMAN, 1998).

Frente a esse cenário, entende-se a importância das ações desenvolvidas na perspectiva da gestão do conhecimento, sendo responsabilidade dessa área mapear e identificar os potenciais de conhecimento ligados à organização, os quais precisam ser objetos de apropriação e devida utilização, uma vez que isto pode resultar no acesso a quantidades consideráveis de informações acerca dos processos que ali são construídos e vivenciados. Esta área deve procurar definir padrões e criar ferramentas que atendam e auxiliem os gestores no processo de auto-renovação numa perspectiva transcendental, buscando a essência de todas as dimensões organizacionais, rumo a consolidação dos saberes desenvolvidos e aprimorados nesses espaços (LEONARDI; BASTOS, 2014; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento é valioso para o contexto organizacional e, administrar esse bem, torna-se um desafio para este campo, pois provoca que sejam repensadas e revistas as relações laborais de um modo amplo, para atender, inclusive, as demandas complexas que são comuns na atualidade, dentre as quais está o intenso fluxo de informações que circula e se modifica rapidamente em espaços internos e externos ao ambiente de trabalho. Visualiza-se que a orientação para aposentadoria, quando associada a esse processo, pode ser também uma estratégia para a aquisição, a valorização e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, na medida em que as ações desenvolvidas em programas e vivências conferem meios para a interação entre trabalhadores que estejam em estágios distintos de suas carreiras. Nessa medida, é possível que ocorra uma valorização dos ativos intelectuais, explorando e reconhecendo os diferentes aspectos que nele estão imbricados, para, com isso, alimentar os processos organizacionais (LEONARDI; BASTOS, 2014; NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS; VALENTIM, 2014).

Constata-se, portanto, uma aproximação entre a gestão de conhecimento e as práticas de orientação para aposentadoria, visto que o primeiro constructo se atém a identificar, de uma maneira dinâmica, o conhecimento que está presente nas pessoas, e, o segundo, pode ser utilizado, inclusive, como condição efetiva para a troca e a consolidação de saberes em torno da organização de trabalho. Assim sendo, analisa-se que as ações empreendidas nessa perspectiva, podem gerar novas aprendizagens e o compartilhamento de práticas e experiências por meio do intercâmbio entre sujeitos diferentes, que constroem suas trajetórias profissionais em momentos e de modos diversificados.

Conforme postula Muniz (1996), os programas de orientação para aposentadoria se configuram como um duplo investimento, abrangendo tanto gestores como os demais trabalhadores. Na ótica dos trabalhadores que se encontram em processo de desligamento laboral, a orientação para aposentadoria denota a valorização dos gestores, mediante as suas contribuições ao longo da trajetória profissional. Já para os gestores, a ênfase recai sobre a motivação e o comprometimento do contingente de trabalhadores que continuarão atuando, ao perceberem o cuidado e o respeito dos gestores com aqueles que se encontram em vias de se desligarem. Tal prática se configura, também, como de valorização de fatores

intergeracionais, ao evidenciar a responsabilidade social da organização, preocupando-se com o bem-estar e felicidade dos que nela se encontram inseridos (FRANÇA, 2008).

Nesse processo, ocorre o desenvolvimento de características que possibilitam aos trabalhadores adaptarem-se à realidade vivenciada em cada momento de sua história laboral, bem como em seu contexto de vida. Para Fischer (2002), é por meio das práticas efetivas de gestão de pessoas, que os gestores somam esforços para potencializar a produtividade e qualidade dos demais trabalhadores, mantendo o foco em sua qualidade de vida, seja no trabalho ou em outras esferas da vida. Ressalta-se que o investimento da organização no potencial intelectual instituído no decorrer de sua história, o qual pertence, também, aos trabalhadores, precisa de ações e espaços para devidamente ser tratado, analisado e compartilhado. Dessa forma, a organização assume características de uma gestão que se ocupa com o conhecimento gerado pelas pessoas e com as diferentes condições que estão imbricadas nesse processo, tais como a educação para o desenvolvimento de carreira e a convivência entre diferentes gerações.

De acordo com Zanelli, Silva e Soares (2010), a suposição fundamental dos programas de orientação para aposentadoria é que as necessidades das pessoas sejam consideradas neste novo momento de suas carreiras e, obviamente, de suas vidas. De acordo com os autores, o processo de orientação se estabelece por meio de relações genuínas de ajuda, nas quais um ou mais profissionais qualificados para tal, intervêm e contribuem na construção de reflexões e respostas relativas aos desafios relacionados ao desligamento laboral e suas decorrências.

Em relação aos aspectos do contexto familiar, considera-se que tais programas são importantes meios para discussão da interface entre aposentadoria e família. É preciso destacar que os projetos de vida estabelecidos para este período, frequentemente, coadunam-se às configurações nos relacionamentos familiares e suas respectivas demandas. Nesses termos, ao abordar a temática e possibilitar a inserção dos diferentes membros da família nas atividades desenvolvidas nos programas de orientação, é possível intervir diretamente num dos principais fatores preditores de bem-estar, qualidade de vida e felicidade na aposentadoria (ANTUNES, 2014; BRESSAN, et al., 2012).

No entanto, cabe destacar que os programas de orientação para aposentadoria são ainda uma prática recente, incomum e considerada um “luxo” nas organizações. A preocupação em desenvolver tais programas tem sido evidenciada, prioritariamente, em instituições estatais. Nesse contexto, a preparação ou orientação para aposentadoria, configura-se como uma prática emergente ao Psicólogo Organizacional, haja vista que estes profissionais têm se mostrado timidamente frente a esta demanda, a partir de intervenções incipientes que, na maioria das vezes, restringem-se à proximidade da aposentadoria (FRANÇA, 2010; ZANELLI, 2000; ZANELLI, et al., 2010).

Acredita-se que esta perspectiva de trabalho é fundamental para um redimensionamento nos significados da aposentadoria, uma vez que os preceitos sociais, usualmente, relacionam o trabalho a vigor e juventude, compreensão esta que evoca uma visão preconceituosa e distorcida em torno do fenômeno. O espaço de escuta, de diálogo, de compartilhamento e de construção coletiva, permite aos trabalhadores o reconhecimento e a análise acerca dos múltiplos aspectos que compõem e influenciam o processo de aposentadoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar aspectos históricos acerca do fenômeno da aposentadoria, evidenciou-se que etimologicamente a palavra remonta a significados dessa experiência envoltos em um processo estigmatizador, correlacionado ao retorno para o lar. Comumente, o trabalhador que

se aposenta experimenta a perda da sua função ativa na sociedade e passa a ser percebido como um ônus ou “fardo” social. Com base nessa constatação, chama atenção o fato de que a compreensão sobre a aposentadoria ainda pode estar mais relacionada ao conhecimento de senso comum, envolvida em significados depreciativos, que em muito se distanciam daqueles oriundos do conhecimento científico e das possibilidades contributivas do segmento de trabalhadores em termos de conhecimento tácitos e explícitos adquiridos ao longo do tempo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Há consenso sobre as repercussões que a aposentadoria acarreta na vida do indivíduo, com decorrências que afetam o âmbito pessoal e se estendem ao contexto psicossocial no qual o mesmo está inserido. Todavia, é pertinente questionar as dificuldades e os desafios que assolam a vivência desse fenômeno e o modo pelo qual o mesmo é compreendido. Isto é, o montante de significados socialmente construídos acerca do desligamento laboral, com seu foco depreciativo e estigmatizador, possivelmente, alcançam aos recônditos da subjetividade, influenciando a autoimagem e reduzindo os meios de enfrentamento às demandas desse período da vida.

Destaca-se que as práticas relativas à orientação para aposentadoria são um importante meio para avaliação, análise e construção de novos significados para esta etapa da carreira. A reflexão acerca das possibilidades de desenvolvimento de projetos de vida se configura essencial, na medida em que oportuniza reconhecer e discutir as decorrências do processo de desligamento laboral, podendo facilitar significativamente a adaptação à este período e suas decorrências.

Mediante esse cenário, não é simples o desafio que recai sobre as áreas de gestão de pessoas e do conhecimento das organizações de trabalho. É preciso que essas áreas se empenhem em uma atuação estratégica, por meio de programas que visem contribuir com o bem-estar e a felicidade, e, inclusive, repensar definições em torno do que se compreende por produtividade e qualidade, no transcorrer da carreira e/ou no período pós-carreira, tendo em vista que os trabalhadores são a maior riqueza de uma instituição e eles detêm sobre si o conhecimento e a experiência construída através do percurso e dos procedimentos que acontecem nesse espaço.

Esta perspectiva implica numa compreensão sistêmica e contextualizada dos diferentes processos que compõem tanto a trajetória individual de cada trabalhador, quanto os que permeiam as práticas da própria organização ao longo de sua existência. Analisa-se que esse percurso é capaz de mapear, identificar e, portanto, abordar a diversidade de conhecimentos que emerge a partir da história e da participação de cada trabalhador no decorrer de sua trajetória, possibilitando a integração, a troca e a transferência de saberes entre pessoas, até mesmo, numa perspectiva intergeracional.

Num futuro próximo, muitos questionamentos ainda despontarão sobre esta temática, pois, na medida em que o envelhecimento populacional se torna mais manifesto e presente nos diferentes contextos de vida das pessoas, isto implicará na construção e desenvolvimento de novas modalidades de interação nos campos laboral e social. Diversas iniciativas, envolvendo diretamente os campos de gestão de pessoas e conhecimentos, deverão ser projetadas, implementadas e incrementadas para atender à tal demanda, caracterizando, assim, a emergência desse debate nos mais diversos cenários sociais, cabendo apontar o papel fundamental que a produção científica possui sobre essa questão.

Por fim, é importante esclarecer que não se pretende esgotar o assunto por meio deste estudo, mas, primordialmente, alertar e debater criticamente a complexidade que abarca o processo histórico de aposentar-se e suas repercussões nos processos organizacionais na atualidade, enfatizando a subjetividade dos trabalhadores e os fatores de gerenciamento de aprendizagem e conhecimento. Acredita-se que, na medida em que gestores e geridos, pesquisadores, responsáveis pela elaboração de políticas públicas para idosos e aposentados e

a sociedade de um modo geral, compreenderem a importância da orientação para este período da vida, atitudes preventivas e intervenções dinâmicas e eficazes deixarão de ser exceção, contribuindo nos níveis gerais de qualidade de vida das pessoas ao longo de toda a sua trajetória profissional, bem como após efetivar seu desligamento do trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANTUNES, M. H. **Entre “o mito do pijama” e “o projeto de ser feliz”**: as repercussões da aposentadoria na dinâmica relacional familiar na perspectiva do casal. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ANTUNES, M. H.; SOARES, D. H. P.; SILVA, N. Aposentadoria e contexto familiar: um estudo sobre as orientações teóricas da produção científica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, p. 45-56, 2013.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; AMORIM, W. A. C. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n.1, p. 215-232, 2011.

BAUMAN, Z. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BECKER, P. E.; MOEN, P. Scaling back: Dual-earner couples' work-family strategies. **Journal of Marriage and the Family**, v. 61, p. 995-1007, 1999.

BERTUSSI, L. A. S; TEJADA, C. A. O. Conceito, Estrutura e Evolução da Previdência Social no Brasil. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 11, n. 20, p. 27-55, 2003.

BRASIL. Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 05 jan. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8842.htm. Acesso em: 12 maio 2012.

_____. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 03 out. 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.741.htm. Acesso em: 12 maio 2012.

BRESSAN, M. A. L. C. et al. Trabalho *versus* aposentadoria: desvendando sentidos e significados. **Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica**, v. 23, n.1, p. 226-250, 2012.

BUENO, F. D. **Grande Dicionário Etimológico-Prosódico de Língua Portuguesa**. São Paulo: Lisa, 1988.

BURCHELL, M.; ROBIN, J. **A melhor empresa para trabalhar**: como construí-la, como mantê-la e por que isto é importante. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CAMARANO, A. A. **O idoso brasileiro no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0830.pdf. Acesso em: 20 maio 2012.

CARLOS, S. A. et al. Identidade, Aposentadoria e Terceira Idade. **Revista Estudos Interdisciplinares sobre Envelhecimento**, v. 1, p. 77-88, 1999.

CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: TAMAYO, A; BORGES-

ANDRADE, J; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Autores Associados, 1997. p. 21-40.

COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, número especial, p. 29-37, 2007.

DEBERT, R. G. **A reinvenção da velhice**: socialização e processo de privatização do envelhecimento. São Paulo: EDUSP/FAPESP, 2004.

DENTON, F. T.; SPENCER, B. G. What is retirement? A review and assessment of alternative concepts and measures. **Canadian Journal on Aging**, v. 28, n. 1, 2009.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. São Paulo: Sextante, 2000.

DEVOE, S. E.; PFEFFER, J. Hourly payment and volunteering: The effect of organizational practices on decisions about time use. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 783-798, 2007.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUARTE, C. M.; MELO-SILVA, L. L. Expectativas diante da aposentadoria: um estudo de acompanhamento em momento de transição. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 45-54, 2009.

DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FIGUEIREDO, N. C. M. **Interfaces do trabalho voluntário na aposentadoria**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, L. H. F. P. Preparação para a aposentadoria: Desafios a enfrentar. In: VERAS, R. P. (Org.). **Terceira idade**: Alternativas para uma sociedade em transição. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1999.

_____. **Repensando a aposentadoria com qualidade**: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Rio de Janeiro: CRDE UNATI UERJ, 2002.

_____. **O desafio da aposentadoria**: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

_____. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 17-35, 2009.

_____. **Atitudes dos gestores de recursos humanos frente ao envelhecimento dos trabalhadores nas organizações**. Rio de Janeiro: UNIVERSO, 2010. Projeto FAPERJ APQ-1.

FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia**: ciência e profissão, v. 29, n. 4, 2009.

FROMM, E. **Ter ou ser?** São Paulo: Editorial Presença, 1999.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, july-august, 1993.

GARVIN, D. A.; EDMONSON, A. C.; GINO, A. C. Is yours a learning organization? **Harvard Business Review**, v. 86, n. 3, p. 109- 111, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**: resultados preliminares da amostra. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados_preliminares_amostra/notas_resultados_preliminares_amostra.pdf. Acesso em: 10 maio 2012.

JOHNSON, R. W. Family, Public Policy, and Retirement Decisions: Introduction to the Special Issue. **Research on Aging**, v. 31, 2009.

KIM, J. E. K.; MOEN, P. Is Retirement Good or Bad for Subjective Well-Being? **Current Directions in Psychological Science**, v. 10, 2001.

KIM, J. E.; MOEN, P. Retirement Transitions, Gender, and Psychological Well-Being: A Life-Course, Ecological Model. **Journal of Gerontology: Psychological Sciences**, v. 57B, n. 3, p. 212-222, 2002.

KRAWULSKI, E. A Orientação Profissional e o Significado do Trabalho. **Revista da ABOP**, v. 2, n. 1, 1998.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 4, 2010.

LEÓN, L. M. Pensando na qualidade de vida ao aposentar. In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Orgs.). **Saúde Mental e Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

LEONARDI, J.; BASTOS, R. C. Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 3-18, 2014.

LIEBOWITZ, J.; BECKMAN, T. **Knowledge organizations: what every manager should know**. Boca Raton: CRC Press, 1998.

LIMA, M. **Aposentadoria e tempo livre**: um estudo com policiais federais. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LIMA, N. A. et al. Gestão do conhecimento no setor público: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear. **CAP Accounting and Management**, v. 7, n. 7, 2013.

LISBOA, M. D. Ser quando crescer... A Formação da Identidade Profissional. In: LEVENFUS, R. S., et al. **Psicodinâmica da Escolha Profissional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAGNANI, L. A. C. **Programas de Preparo para a Aposentadoria (PPA)**: sua importância e necessidade na sociedade brasileira contemporânea. Curitiba: Faculdade de Direito de Curitiba, 1993.

MARX, K. **O capital**: crítica de economia política. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MOSCOVICI, F. **Renascença Organizacional**: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa. São Paulo: José Olympio, 2000.

MUNIZ, J. A. PPA: Programa de Preparação para o Amanhã. **Estudos de Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 198-204, 1996.

NAHUM-SHANI, I; BAMBERGER, P. A. Work hours, retirement, and supportive relations among older adults. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, p. 345-369, 2011.

- NAJBERG, S.; IKEDA, M. Previdência no Brasil: Desafios e Limites. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.) **A Economia Brasileira nos Anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, C.; TORRES, A. R. R.; ALBUQUERQUE, E. S. Análise do bem estar psicossocial de aposentados de Goiânia. **Psicologia em estudo**, v. 14, n. 4, p. 749-757, 2009.
- PILATTI, L. A. Qualidade de vida e trabalho: perspectivas na Sociedade do Conhecimento. In: VILARTA, R. et al. (Org.). **Qualidade de vida e novas tecnologias**. Campinas: IPES Editorial, 2007.
- POCHMANN, M.; ANTUNES, R. O novo mundo do trabalho: o trabalho no novo mundo. **Jornal da UNICAMP**, ano XXI, n. 354, p. 6-8, 2007.
- QUICK, H. E.; MOEN, P. Gender, employment, and retirement quality: A life course approach to the differential experiences of men and women. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 3, p. 44-64, 1998.
- RIOS FILHO, A. M. de los. **O Rio de Janeiro Imperial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Topbooks, 2000.
- ROCHA-COUTINHO, M. L. Família e emprego: conflitos e expectativas de mulheres executivas e de mulheres com um trabalho. In: FÉRES-CARNEIRO, T. (Org.). **Família e casal: saúde, trabalho e modos de vinculação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- SALGADO, M. A. **Velhice uma questão social**. São Paulo: Sesc-Cetti, 1980.
- _____. Mitos e preconceitos sócio-culturais com a velhice: Responsabilidades do trabalho social. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ESPECIALISTAS MULTIDISCIPLINARES EM TERCEIRA IDADE. **Anais...** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1992.
- SANTOS, M. F. S. **Identidade e Aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.
- SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.
- _____. **Carrer Anchors: Discovering Your Real Values**. São Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993.
- _____. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.
- _____. **A relação essencial: valorize o poder de dar e receber Ajuda**. Editora ARX: São Paulo, 2009.
- SCHWARZER, H. **Impactos socioeconômicos do sistema de aposentadorias rurais no Brasil: evidências empíricas de um estudo de caso no estado do Pará**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática na organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, M. G. S. Idosos aposentados: Representações do cotidiano. **Estudos Interdisciplinares do Envelhecimento**, v. 1, p. 91-104, 1999.

SILVA, A. A. Segurança social do idoso: a relação entre Previdência e Assistência Social. **Revista Kairós**, v. 9, n. 1, p. 123-148, 2006.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. Trabalho Significativo e Felicidade Humana: explorando aproximações. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 12, n. 3, p. 341-354, 2012.

SINÉCIO, N. B. O. **Universidade da melhor idade**: uma proposta salesiana para idosos. Campo Grande: UCDB, 1999. p. 60-73.

SOARES, D. H. P. **A escolha profissional**: do jovem ao adulto. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

SOARES, D. H. P.; COSTA A. B. Projetos de Futuro na Aposentadoria: uma discussão fundamentada pela Orientação Profissional em Psicologia. **Revista Perspectivas em Psicologia y Ciencias Afines**, v. 5, p. 37-46, 2008.

_____. **Aposent-Ação**: aposentadoria para ação. São Paulo: Vetor, 2011.

SOARES, D. H. P.; LUNA, I. N.; LIMA, M. B. F. A arte de aposentar-se: programa de preparação para aposentadoria com policiais federais. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 15, n. 2, p. 293-313, 2010.

STEPANSKY, D. V.; FRANÇA, L. H. P. F. Trabalho e Vida Pessoal: o equilíbrio necessário. **Boletim Técnico do Senac**, v. 34, n. 1, 2008.

STUCCHI, D. O curso da vida no contexto da lógica empresarial: juventude, maturidade e produtividade na definição da pré-aposentadoria. In: BARROS, M. M. L. **Velhice ou Terceira idade?**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

UNITED NATIONS. Population Division of the Department of Economic and Social Affairs. **World Population Ageing 2009**. New York, 2009. 82 p. Disponível em: <http://www.un.org/esa/population/publications/WPA2009/WPA2009 WorkingPaper.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2012.

VELOZ, M. C. T.; SHULZE-NASCIMENTO, C. M.; CAMARGO B. V. Representações sociais do envelhecimento. **Psicologia: Reflexão e Critica**, v. 12, n. 2, p. 479-501, 1999.

VERAS, R. P.; RAMOS, L. R.; KALACHE, A. Crescimento da população idosa no Brasil: transformações e conseqüências na sociedade. **Revista de Saúde Pública**, v. 21, n. 3, p. 225-233, 1987.

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista de Ciências Humanas**, edição especial, p. 157-176, 2000.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Programa de preparação para aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.

_____. **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.

ZANELLI, J. C. et al. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TONDERA, N. Orientação para aposentadoria e Gestão de Pessoas nas Organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

ZYLBERSTAJN, H.; AFONSO, L. E.; SOUZA, A. P. Reforma da Previdência Social e custo de transição: simulando um sistema universal para o Brasil. **Revista de Contabilidade Financeira, Especial Atuária**, p. 56–74, 2006.

Artigo recebido em 02/05/2014 e aceito para publicação em 05/03/2015
