

A REFORMA DA PREVIDÊNCIA: a antecipação da decisão de aposentadoria dos servidores do Poder Executivo e os desafios para a gestão de pessoas

TATIANA AGUIAR PORFÍRIO DE LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

A REFORMA DA PREVIDÊNCIA: a antecipação da decisão de aposentadoria dos servidores do Poder Executivo e os desafios para a gestão de pessoas

1 INTRODUÇÃO

Decidir parar de trabalhar não é fácil, por questões financeiras ou por receio de ser considerado inútil, pois a centralidade do trabalho ainda é muito grande, devido ao seu significado para a sociedade. Embora a decisão de aposentar, na maioria dos casos, seja voluntária, nem sempre essa vontade é livre de pressões psicológicas individuais, familiares, organizações ou até de fatores contextuais, por exemplo como período de debate e votação de proposta de reforma da previdência. Nem tampouco, essa decisão voluntária afeta ou é afetada por um único fator (individual, familiar, organizacional ou contextual), podendo gerar impactos positivos ou negativos na vida pessoal e profissional, dependendo do quanto as pessoas estejam preparadas para essa transição.

Preparar para a carreira e pós-carreira não é apenas uma responsabilidade do trabalhador, tanto a organização quanto o governo precisam orientar as pessoas para esse processo, criar políticas para possibilitar a reinserção no mercado de trabalho, bem como um envelhecimento ativo. Assim, os gestores de pessoas, tanto de instituições públicas quanto da iniciativa privada, necessitam desenvolver novos papéis necessários para auxiliar o trabalhador na tomada de decisão de aposentadoria em situações diversas, inclusive em momentos de insegurança, como ocorre durante os debates e votação dos projetos de reforma da previdência.

A modificação das regras previdenciárias carecem de aprovação de emendas constitucionais, a ser discutida e votada em dois turnos, na Câmara com no mínimo três quintos dos votos dos deputados (308 votos) e três quintos dos votos dos senadores (49 votos). Em virtude dessa tramitação e dessa quantidade de votos, faz-se necessário também aceitação popular da proposta, articulação do governo com os parlamentares, discussões dos pontos e apresentação de alterações (destaques), caso contrário, o projeto pode ser tão suprimido que perderá sua essência e objetivo.

A reforma da previdência voltou a ser debatida em 2016 com a Proposta de Emenda à constituição - PEC 287/2016 e mais recentemente com a PEC 06/2019. A PEC 287/2016, em síntese, pretendia estabelecer idade mínima para aposentar, igualar o Regime Geral de Previdência Social -RGPS ao Regime Próprio de Previdência Social – RPPS, alterar o tempo de contribuição, regra de transição com acréscimo de 50% do tempo que faltava para aposentar e o valor das aposentadorias com pontos percentuais por ano trabalhado adicional. Enquanto, a PEC 06/2019 pretende, em suma, estipular idade mínima para aposentar de 65 anos para homens e 62 para mulheres, aumentar a idade mínima de aposentadoria de professores e o tempo de contribuição para professor, regra de transição com pedágio de 100% do tempo faltante, forma de cálculo para o valor do benefício, entre outras proposições.

Apesar das discussões e da tramitação das PECs, as mudanças na legislação não estavam claras para todos os trabalhadores. A maioria das pessoas acompanham essas propostas pela mídia televisiva, pelo rádio e internet, pela síntese que é transmitida, poucos realmente se debruçam para ler o texto completo da proposta no *site* da Câmara dos Deputados ou do Senado.

Nesse estudo, acredita-se que há uma antecipação da tomada de decisão pela aposentadoria quando a reforma de previdência está em debate. E certamente, tal decisão ocorra por receio de perdas de direito, pelo desconhecimento legal, pela falta de discussão com a população para esclarecer as dúvidas acerca do direito adquirido e das possíveis mudanças.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Apesar de que, desde a Proposta de Reforma Previdenciária anterior - PEC 287/2016- apresentada durante o governo Temer, a mídia já exibia as alterações na previdência,

justificando- a pelo possível *déficit* previdenciário e pelo aumento da expectativa de vida, muitos trabalhadores estão inseguros e ficaram apavorados em perder o direito de se aposentar com paridade ou de não poder acumular aposentadoria com a pensão.

A PEC 287/2016 foi apresentada em 05/12/2016 na Câmara dos Deputados, em maio de 2017 o texto -base foi aprovado. Todavia, em novembro de 2017 foi apresentado um substitutivo, a emenda aglutinativa, PEC 287-A/2016, visando flexibilizar a proposta anterior. A última tramitação da PEC 287/2016 foi em junho de 2017, sendo a possível votação adiada para fevereiro de 2018, contudo após as denúncias contra o ex- presidente Michel Temer, a PEC 287/2016 perdeu forças e não foi votada. Em fevereiro de 2019, o então presidente Michel Temer apresentou novo projeto de Reforma da Previdência, a PEC 06/2019, na qual o texto base foi aprovado em julho/2019.

O setor de gestão de pessoas e até os gestores observam o medo que os servidores vivenciam durante esse processo de discussão e votação das Propostas de Emendas à Constituição que pretendem alterar as regras de concessão de aposentadorias, pensão e benefícios, será realmente que esse contexto antecipou a decisão de aposentadoria? Que papéis devem ser desenvolvidos pelos gestores para minimizar o impacto negativo gerado por esse ambiente de mudanças e auxiliar os trabalhadores nesse processo decisório? Que desafios deverão ser superados pelos gestores de pessoas?

Assim, é possível verificar o quão importante é essa decisão de aposentar tanto para o trabalhador, quanto para a organização, para os gestores de pessoas e até a própria sociedade, principalmente quando o contexto instável, de mudanças legais estão para serem aprovadas. Diante disso, o **objetivo desse trabalho é refletir como a reforma da previdência pode influenciar na decisão de aposentadoria dos servidores do Poder Executivo Federal e os desafios da gestão de pessoas nesse processo.**

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O Processo Decisório Da Aposentadoria

As pessoas passam a vida tomando decisões, umas com maior impacto do que outras, exigindo mudanças comportamentais e psicológicas, que podem marcar uma fase da vida, sendo consideradas ritos de passagens. Esses ritos, em um curso de vida linear, geralmente são estabelecidos pelo costume e pela cultura de um povo, os mais comuns são: entrada na escola, primeiro emprego, entrada na universidade, casamento e aposentadoria (BENGTSON; ELDER JR.; PUTNEY, 2005; SILVA, 2008). Mais recentemente, as pessoas não estão tão preocupadas com essa ordem cronológica de fases, adiando, vivenciando ou não alguns ritos por decisão própria, falta de oportunidade ou problemas financeiros (HEINZ, 2003), mudando assim a maneira de enxergar a vida e tomar decisões, inclusive a decisão de aposentar.

Mas afinal, o que é aposentadoria? Existem diversas possibilidades de defini-la, desde o ato de terminar um contrato de trabalho; não participar da força de trabalho; deixar ou mudar de carreira; usufruir de um benefício previdenciário; perder a associação identitária com a empresa; deixar o emprego principal; reduzir a carga horária trabalhada e a remuneração; sentir-se aposentado; sentir-se velho; perder vínculos; morrer socialmente; viver a vida; ter tempo livre, até uma combinação de tudo isso (BEEHR; BOWLING, 2013; DENTON; SPENCER, 2009; ROESLER, 2014; SOARES, COSTA, 2011; ZANELLI, SILVA, SOARES, 2010), pois os conceitos de aposentadoria e sua operacionalização são diversos e discutíveis (BEEHR; BENNETT, 2009; BEEHR; BOWLING, 2013) e modificam-se ao longo do tempo, juntamente com os incentivos e os desincentivos para se aposentar. Trata-se, portanto, de uma construção social (WHEATON; CRIMMINS, 2013).

A própria acepção da palavra aposentadoria carrega uma imagem construída socialmente e relacionada à interrupção e ao isolamento. Trata-se de um substantivo derivado

do verbo aposentar, que significa pousar, parar, cessar, descansar, tomar aposento. Na língua francesa, vem do verbo *retirer* ou *retraiter*, e na inglesa, *to retire*, cujo sentido é de retirada, isolamento, ou seja, a imagem de reclusão (FERREIRA, 2009; OXFORD, 2011). Essa imagem negativa também é observada em alguns registros formais nas instituições onde os aposentados são denominados de inativos (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010) e na nomenclatura dos setores responsáveis pelo acompanhamento e pelo controle de cadastramento de aposentados.

Frequentemente, essa palavra é associada à velhice, porquanto os idosos consideram que o trabalho mantém o cérebro funcionando e que o “não trabalho” os tornará velhos e doentes (SOUZA; MATIAS; BRETAS, 2010; SOUZA, 2012). Devido a essa imagem predominantemente negativa da velhice, as pessoas não querem ser chamadas de velhas, (FEATHERSTONE; HEPWORTH, 2005) tampouco de aposentadas, por isso muitas negam dizer que estão aposentados como uma autodefesa, uma fuga do medo da ociosidade e da inatividade (SOUZA; MATIAS; BRETAS, 2010; SOUZA, 2012).

Recentemente, observamos que se aposentar não mais significa, necessariamente, retirar-se do mercado de trabalho (WANG; OLSON; SHULTZ, 2013), mas pode ser também a transição para um trabalho mais flexível, emprego ponte ou de passagem (*bridge employment*) (FELDMAN, 1994) ou mudança completa de carreira (BEEHR; BOWLING, 2013). Essa segunda carreira, que antes só era comum para algumas profissões, como esportistas profissionais e militares, hoje também é possível para outros trabalhadores com idades entre 40 e 50 anos (SHULTZ; WANG, 2011). Todavia, no serviço público, a legislação não permite uma flexibilização da jornada de trabalho ou redução de atividades por ser aposentável, invés disso, paga-se um incentivo para o servidor permanecer trabalhando da mesma maneira, denominado de abono de permanência, que corresponde ao valor de onze por cento sobre a remuneração, equivalente ao valor da contribuição previdenciária, que pode ser recebida até o servidor completar os requisitos da aposentadoria compulsória. Ressalta-se que o servidor não é obrigado a se aposentar com base na mesma regra que fundamentou seu abono de permanência.

Essa decisão de continuar trabalhando (abono de permanência) ou aposentar-se é um processo espontâneo, assim, presume-se que o servidor tem autonomia, consciência e liberdade de escolher entre as regras. O momento exato de aposentar voluntariamente cabe ao trabalhador, desde que tenha cumprido os requisitos legais. Mas esse processo também carece que os servidores deterem o conhecimento para analisar os riscos aceitáveis, as vantagens e as desvantagens, evitando decisões inadequadas (ALVES, 2016).

Consideramos a aposentadoria como um processo decisório (SZINOVACZ, 2003), porque, antes de o indivíduo decidir pela aposentadoria, geralmente pode tomar várias decisões no serviço público federal: se solicitará a aposentadoria ou o abono de permanência; se o fará depois da concessão do abono, quando se aposentará ou se espera a chegada da aposentadoria compulsória. Depois de aposentado, ainda poderá decidir se vai continuar aposentado, se tentará outro trabalho e se opta pela reversão da aposentadoria. Essa decisão de se aposentar ou de continuar em atividade é um processo de escolhas, que pode ser longo e diferente para os indivíduos. Exemplificamos essa assertiva com as possibilidades de tomada de decisão dos servidores públicos federais, disposto na Figura 1:

Figura 1 – Possibilidades de tomada de decisão dos servidores públicos federais



Fonte: LIMA(2017).

Nessa situação, o servidor público federal se depara com diversas tomadas de decisões, ao cumprir os requisitos para a concessão de abono de permanência ou aposentadoria, ele pode optar por solicitar a concessão do abono ou o da aposentadoria. Caso escolha se aposentar do serviço público, poderá escolher se irá se aposentar definitivamente ou não, ou seja, buscar um novo emprego. Caso escolha continuar em atividade, poderá ficar até antes de completar os 75 anos ou pedir a aposentadoria voluntária. E se solicitar a aposentadoria, também terá as opções de parar definitivamente ou de ser reinserido no mercado de trabalho. Se optar por uma transição entre o trabalho e a aposentadoria, pode continuar trabalhando (emprego ponte ou novo emprego) ou se aposentar definitivamente. Assim, há vários caminhos para a aposentadoria.

Temos consciência de durante esse tempo que continuamos trabalhando até a decisão final temos a influência de pensamentos (MACÊDO, BENDASOLLI; TORRES, 2017), temos os contraditórios acerca da decisão de deixar ou não de trabalhar, o que pode causar angústia e sofrimento antes, durante e após a aposentadoria, bem como da interferência de problemas relacionados à própria saúde física e mental que podem ser multideterminados e mutáveis ao longo desses estágios.

Acreditamos também que essas decisões vão muito além dos fatores econômicos e das consequências financeiras, pois múltiplos fatores agem e geram consequências individuais, familiares, organizacionais e sociais nesse processo. Essa decisão do trabalhador pela aposentadoria pode ser juridicamente como voluntária ou involuntária. Na aposentadoria voluntária, ele teve vontade e decidiu se aposentar. Já a aposentadoria involuntária é aquela em que o trabalhador é forçado a se aposentar pela própria organização ou devido a problemas de saúde (invalidez permanente) ou a restrições legais (aposentadoria compulsória) (BEEHR; BENNETT, 2009), ou seja, não é o trabalhador quem decide, mas os entes internos ou externos à organização. A aposentadoria por invalidez é cabível quando o servidor é acidentado em serviço ou contrai uma moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, especificada no art. 186, I, § 1º da Lei 8112/90:

§ 1º Consideram-se doenças graves, contagiosas ou incuráveis, a que se refere o inciso I desse artigo, tuberculose ativa, alienação mental, esclerose múltipla, neoplasia maligna, cegueira posterior ao ingresso no serviço público, hanseníase, cardiopatia grave, doença de Parkinson, paralisia irreversível e incapacitante, espondiloartrose anquilosante, nefropatia grave, estados avançados do mal de Paget (osteíte deformante), Síndrome de Imunodeficiência Adquirida - AIDS, e outras que a lei indicar, com base na medicina especializada (BRASIL, 1990).

Já a aposentadoria compulsória é concedida quando o servidor completa a idade máxima, que conforme regra vigente é aos setenta e cinco anos de idade, todavia receberá os proventos proporcionais ao tempo de serviço. E a aposentadoria voluntária é concedida quando o servidor completar conjuntamente os requisitos de tempo de contribuição e idade, que na regra vigente, é quando o servidor completa, simultaneamente, idade mínima de 48 anos – a mulher - e 53 – o homem, desde que tenham cumprido 30 anos de contribuição - a mulher - e 35 - o homem - e mais um tempo de trabalho denominado de pedágio (regra de transição do art. 2º da EC 41/03), ou cumprir 30 anos de contribuição e 55 de idade - a mulheres - e 35 anos de contribuição e 60 de idade - o homem – (regra de transição do art. 6º da EC 41/03 ou Regra geral), ou a cada ano a mais tempo de contribuição, reduz um ano na idade faltante, regra de transição prevista no art. 3º da EC 47/05 (BRASIL, 1988).

3.2 As Reformas da Previdência

Desde a promulgação da Carta Magna em 1988, tivemos algumas reformas que interferiram na previdência, podemos destacar: a Emenda Constitucional nº 20/1998, Emenda Constitucional nº 41/2003, Emenda Constitucional nº 47/2005, Emenda Constitucional nº 70/2012 (restabeleceu a paridade e a proporcionalidade ou integralidade para as aposentadorias por invalidez dos servidores que ingressaram no serviço público até 31/12/2003) e Emenda Constitucional nº 88/2015 (alterou a idade da aposentadoria compulsória). As regras de transição trazidas pelas emendas estão vigentes, exceto a Emenda Constitucional nº 20/1998, portanto, hoje temos vigente três regras de transição e uma regra geral, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Síntese das regras vigentes de aposentadoria e abono de permanência

Síntese da regra	Fundamento legal	Ingresso no serviço público	Requisitos	Cálculo dos proventos	Integral	Paritária	Abono	Fundamento do abono de permanência
Regra Geral com paridade e integralidade na base de cálculo	EC 41/2003, ART. 6º	Até 31/12/03	Homem = 35 anos de contribuição/60 de idade Mulher = 30 anos de contribuição/55 de idade 20 anos de serviço público 10 anos de carreira 05 anos no cargo	Última remuneração de cargo efetivo	Sim	Sim	Sim	Embora não haja previsão explícita no art. 6º da EC 41, podem-se estender os efeitos do Art. 40 e § 19 da CF/88, pois os requisitos de tempo no serviço público e cargo são mais modestos.
Redução de 1 ano na idade mínima, para cada 1 ano que exceda o tempo de contribuição mínimo, em relação à regra geral	EC 47/2005, ART. 3º	Até 16/12/98	Homem = +35 anos de contribuição/-60 de idade (fator 95) Mulher = +30 anos de contribuição/-55 de idade (fator 85) 25 anos de serviço público 15 anos de carreira 05 anos no cargo	Última remuneração de cargo efetivo	Sim	Sim, bem como o eventual benefício de pensão derivado dela.	Sim	Embora não haja previsão explícita no art. 3º da EC 47 e por muito tempo tenha sido negado até por falta de código para implantação no SIAPE, hoje há entendimento consolidado do TCU, e o SIAPE já aceita a concessão.
Regra Geral, integral, pela média e sem paridade	EC 41/2003, redação atual dada ao art. 40 III “a” da CF	Até 03/02/2013- poderá receber proventos acima do teto. Após 04/02/2013 (Portaria 44/2013) poderá até o teto e aderir ao FUNPRESP.	Homem = 35anos de contribuição/60 de idade; Mulher =30 anos de contribuição/55 de idade 10 anos no serviço público 05 anos no cargo	Média das últimas remunerações, mas se o ingresso for posterior a 04/02/2013, limita-se ainda o resultado ao teto do RGPS.	Sim, pela média	Não	Sim	Art. 40 § 19 da CF/88
Redução na idade mínima da regra geral (60/55), com base em pedágio sobre o tempo de contribuição mínimo (35/30)	EC 41/2003, ART. 2º	Até 16/12/98	Homem = (35 anos de contribuição + pedágio de 20%) / 53 de idade M= +(30 anos de contribuição + pedágio de 20%) / 48 de idade e 05 anos no cargo	Média das últimas remunerações	Não	Não	Sim	Art. 2º §5º da EC 41/2003.

Fonte: LIMA (2017).

Esses tipos de aposentadoria são previstos no art. 40 da Constituição Federal de 1988, e seus proventos, que podem ser integrais ou proporcionais, são calculados com base na legislação. O cálculo dos proventos integrais é baseado na última remuneração ou na média de oitenta por cento das maiores remunerações, contados a partir de julho de 1994 ou desde data de ingresso do servidor. Já o cálculo dos proventos proporcionais é feito com o redutor de cinco por cento para cada ano que falte para a idade da regra geral e que podem ser reajustados de acordo com a remuneração dos servidores ativos, ou seja, que têm paridade (BRASIL, 1988).

Apesar de a aposentadoria especial não constar no rol acima exposto, ela está prevista no § 4º do art. 40, § 4º da Constituição Federal de 1988 e é compreendida como um requisito ou critério de diferenciação para os trabalhadores portadores de deficiência, os que exerçam atividades de risco ou aqueles cujas atividades sejam exercidas em condições especiais que prejudiquem sua saúde ou a integridade física (BARROS, 2012). No entanto, a aposentadoria especial carecia de lei complementar para ser regulada na esfera pública, já que, na iniciativa privada, era prevista pelo parágrafo específico - o § 1º - do art. 201 da CF/88 e pelo artigo 57 da Lei nº. 8.213/91.

Assim, visando suprir essa lacuna normativa, os servidores públicos, por meio das entidades representativas de classe, ingressaram com um Mandado de Injunção no Superior Tribunal Federal – STF, que se posicionou favorável à possibilidade de analisar as aposentadorias especiais, usando como analogia o art. 57 Lei n. 8.213/91, que assegura a conversão do tempo especial (trabalhado em condições insalubres, perigosas ou periculosas) em tempo comum, utilizando-se os fatores de conversão de 1,2, para a mulher, e de 1,4, para o homem, para contar esse tempo de serviço.

Contudo, a concessão de aposentadoria especial ainda não é muito comum, pois exige que o servidor comprove que realmente trabalhou de maneira contínua e ininterrupta exposto à ambiente insalubre com nível acima do limite estabelecido em lei no período de 15, 20 ou 25 anos, de acordo com o agente nocivo.

3.3 O papel do gestor de pessoas

Henry Mintzberg (1990), estudou o cotidiano dos gestores, atribuindo-os dez papéis gerenciais: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios. Os papéis interpessoais dizem respeito ao relacionamento pessoal, dentre elas aponta-se o de figurão (envolve aspectos de representação em eventos), o de líder (estimular o comprometimento dos funcionários) e o de ligação (ser o intermediário das relações).

Enquanto, os papéis informacionais se relacionam com a transmissão de informações, entre elas destaca-se o papel de monitor (receptor de dados), de disseminador (emissor de conhecimentos) e de porta-voz (encaminhar as informações entre os grupos).

E os papéis decisórios se referem à tomada de decisão, apresentam-se como papel de empreendedor (responsável pelas mudanças), papel de solucionador de distúrbios (apaziguador), papel de distribuidor de recursos (alocador de materiais e mão de obra) e papel de negociador (realiza acordos).

As atividades gerenciais deixam de ser apenas as dispostas no conceito das funções administrativas: planejar, organizar, coordenar, controlar e dirigir, ampliando a importância da liderança no contexto organizacional, e a maximização desse desempenho depende então da compreensão de como o gerente age no dia-a-dia, gerência em ação, com sua equipe, os seus pares e partes interessadas (stakeholders).

Ser gestor não é fácil, independente da esfera, todavia no setor público os processos (ações) de gestão de pessoas não há tanta liberdade para agir e não são tão definidos quanto na iniciativa privada. Os processos mais difundidos na gestão pública são: desenho de cargos, planejamento de carreira, admissão e dispensa, remuneração e incentivos, treinamento e

desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistema de informação e qualidade de vida (OLIVEIRA, 2011).

Exige-se uma gestão de pessoas cada vez mais participativa, estratégica, voltada para o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, decorrente da evolução histórica da gestão pública federal brasileira, com o novo modelo de administração pública gerencial e com o aparato legal institucionalizado (SILVA, 2015). Contudo, o cuidar do trabalhador, requer acompanhamento ao longo da carreira, uma preparação para o trabalho e até a aposentadoria. Todavia, nem todas instituições públicas possuem Programa de Preparação de Carreira e Pós- carreira, que poderia auxiliar com antecedência o servidor na tomada de decisão de aposentadoria. É importante se preparar, até porque ninguém sabe realmente se aposentará de maneira voluntária ou se ocorrerá algum imprevisto, tal como uma reforma da previdência, que poderá antecipar essa decisão.

4 METODOLOGIA

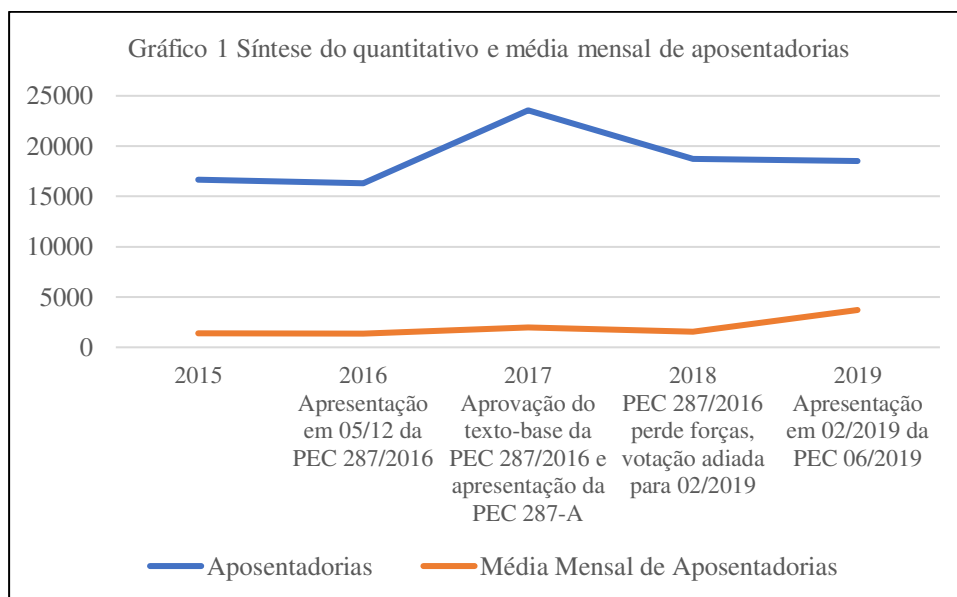
Neste capítulo, descreve-se os aspectos metodológicos da pesquisa, visando apresentar um panorama sobre a decisão voluntária de aposentadoria dos servidores do Poder Executivo Federal durante a discussão e votação da reforma da previdência, refletindo os desafios da gestão de pessoas neste período.

Trata-se de uma pesquisa caracterizada como exploratória e quantitativa (VERGARA, 2016), pois acredita-se que este estudo pode demonstrar a possível influência da reforma da previdência na decisão antecipada da aposentadoria dos servidores de uma esfera de poder, tentando explicar esse fenômeno e generalizar esses resultados para os demais poderes. Para isso, realizou-se a extração dos dados secundários pelo Painel Estatístico de Pessoal do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Selecionou-se por meio da plataforma de gerenciamento de dados Qlik, personalizando a pesquisa no “Faça você mesmo!”. Na seção despesas de pessoal, escolheu-se aposentadorias, com GDF (incluindo os servidores da segurança pública do governo do Distrito Federal). Nas dimensões, optou-se Classificação da inatividade (Voluntária) e Tipo de Inatividade (Integral e Proporcional). E em métrica, escolheu-se quantidade de aposentadoria.

Realizou-se uma análise dos últimos cinco anos, em virtude das Propostas de Emendas à Constituição para alterar as regras previdenciárias foram apresentadas em dezembro de 2016 e fevereiro de 2019. Filtrou-se mês a mês por ano (janeiro de 2015 a maio de 2019), preenchendo-se uma planilha para análise posterior. E para determinar os períodos de votação importantes ou mudanças nas PEC 287/2016 e PEC 06/2019, analisou-se a tramitação disponível no site da Câmara dos Deputados. Destacou-se os momentos de votação mais importantes e analisou-se o período de maneira conjunta, pois sabe-se que a maioria da população acompanha a tramitação de PEC pelos meios de comunicação, principalmente jornal, internet e rádio, raramente pelo *site* da Câmara dos Deputados. Logo após a extração dos dados, cruzou-se essas informações para subsidiar a reflexão da antecipação de decisão de aposentadoria dos servidores do Poder Executivo Federal, em virtude do medo da Reforma Previdenciária.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

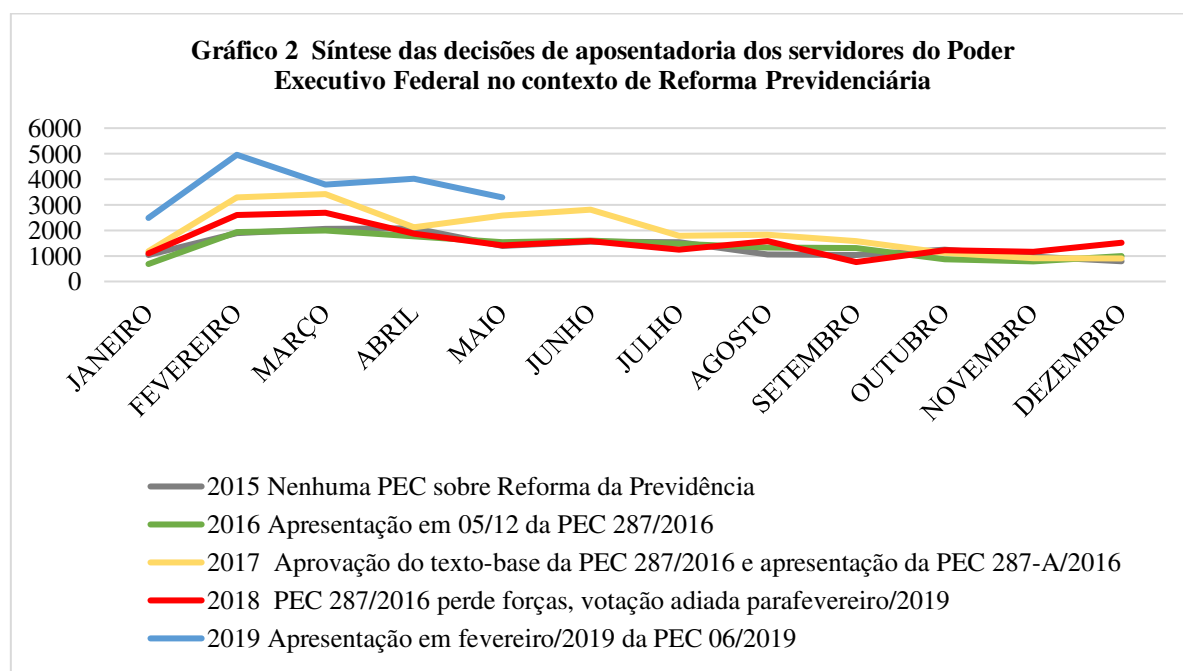
Constatou-se um aumento expressivo na concessão de aposentadorias voluntárias durante e após a apresentação e discussão de reformas da previdência, conforme observa-se nos dados de aposentadoria dos órgãos ligados ao Poder Executivo Federal, no Gráfico 1 e Gráfico 2:



Fonte: Elaboração Própria (2019), com dados extraídos Painel Estatístico de Pessoal.

Observou-se no Gráfico 1 que o quantitativo geral de aposentadoria cresceu expressivamente em 2017 e em 2019, justamente no período de após apresentação das PEC 287/2016 e PEC 06/2019, bem como houve um acréscimo nas médias mensais de aposentadorias nos mesmos períodos, quase dobrando em 2019, com média de 3708 aposentadorias por mês. Ressalta-se que estão disponíveis eram até maio de 2019, antes da aprovação do texto-base da PEC 06/2019 ocorrida em meados de julho de 2019. Portanto, certamente, posteriormente será observado o incremento ainda maior de concessão de aposentadorias.

Esse crescimento de aposentadorias durante o período de apresentação e discussão das PECs é ratificado no Gráfico 2, que apresenta mensalmente por ano o quantitativo de aposentadorias, observando momentos importantes no contexto de reforma da previdência.



Fonte: Elaboração Própria (2019), com dados extraídos Painel Estatístico de Pessoal.

Constata-se no Gráfico 2 que a partir de fevereiro de 2017 até junho de 2017 houve um crescimento significativo de aposentadoria, coincidindo com o efeito da apresentação da PEC 287/2016 e a aprovação do texto-base em maio de 2017, sendo a última tramitação de votação em junho de 2017. Também, nota-se um aumento em fevereiro e março de 2018, justamente o período que seria votada a PEC 287/2016. Após esse período, as concessões de aposentadorias foram mantidas estáveis até dezembro de 2018. Em janeiro de 2019, com o anúncio pelo Presidente da República de formulação de nova PEC sobre reforma da previdência pelo Ministro Paulo Guedes e apresentação da PEC 06/2019 em fevereiro do corrente ano, constatou-se um aumento expressivo na concessão das aposentadorias.

Esse grande aumento nas decisões de aposentadorias pelos servidores, apesar da maioria ser juridicamente considerada voluntária (não obrigada por legislação ou questões de problemas de saúde), não necessariamente demonstram à vontade, pois a falta de planejamento para a aposentadoria pode gerar sentimento de ansiedade, angústia, de solidão, de vazio existencial, depressão, estresse, com consequência de uso ou abuso de álcool e drogas ilícitas, abuso de medicações, divórcios e separações conjugais, sedentarismo e obesidade, suicídio e problemas financeiros (PAZZIM, 2016).

Essas reações de defesas pode ser consideradas como uma fuga (SANTOS, 2003). Essa fuga do problema pode acarretar uma decisão precipitada pela aposentadoria. E sem uma preparação adequada, os servidores podem sentir mais os possíveis efeitos negativos dessa perda relacional e financeira (FRANÇA, 2009). Existe maior perspectiva de sucesso e satisfação com esse momento das vida quando os trabalhadores começam a ser planejar antecipadamente e se preparam para a decisão complexa de aposentadoria (FIGUEIRA; HADDAD; GVOZD, 2016)

Essa decisão de aposentadoria além de ser complexa e multinível (SZINOVACZ, 2013), pois a aposentadoria é considerada mais do que um evento, não é apenas uma decisão ou um ato formal, mas várias decisões ao longo desse processo (BEEHR; BOWLING, 2013) e que pode envolver vários aspectos individuais, familiares, organizacionais e contextuais conjuntamente. É também considerada irretratável, visto que o servidor após aposentado, não poderá continuar trabalhando no mesmo cargo com remuneração como ativo fosse, conforme ocorre na iniciativa privada, apenas poderá realizar trabalhos voluntários, caso a legislação permita.

Todavia, os servidores podem retornar ao cargo por meio de reversão da aposentadoria, mas infelizmente, isso não é tão fácil. Há necessidade de demonstrar o interesse da administração em trazer o servidor da situação de aposentado para ativo, além de ter que cumprir os requisitos legais para a reversão, prevista no art. 25 da Lei 8112/90, quais sejam: a aposentadoria tenha sido voluntária, o servidor era estável na atividade, não tenha ultrapassado cinco anos da concessão da aposentadoria e o cargo estiver vago. E é sabido que a maioria dos concursos públicos exige código de vaga oriundo de aposentadoria, por isso esse cargo (código de vaga) é ocupado.

Geralmente esse “lugar vazio” deixado pelo aposentado rapidamente é ocupado na instituição por outro servidor e o lugar do aposentado passa a ser o “arquivo” (SOBRAL; FRANCISCO, 2019), muitas vezes não considerando mais o aposentado parte da instituição, nem reconhecendo a dedicação e o trabalho realizado ao longo do tempo.

Esse processo de substituição de mão-de-obra e de reconhecimento do servidor é papel do gestor de pessoas, bem como de preparar a organização e o servidor para essa transição. E um dos desafios da gestão de pessoas é justamente ser um *coach*, preparar o servidor para o pós-carreira (a aposentadoria), com o papel de orientador, acompanhando o servidor nas suas escolhas, mostrando as possibilidades profissionais. Ademais, treinar os servidores aposentáveis e novatos, mantendo o ambiente com um bom convívio intergeracional, bem como

fomentar meios para transformar o conhecimento tácito do servidor aposentável em explícito, melhorando o sistema de informação e a disseminação do conhecimento na organização.

Outro papel crucial do gestor de pessoas nesse contexto de reforma da previdência é de ser esclarecedor, buscando está atualizado sobre as possíveis alterações constantes na PEC, transmitindo segurança aos servidores mais ansiosos, através do domínio do conhecimento e da legislação. Certamente, esse será o desafio maior, não só enquanto durar o debate e votação de Reforma da Previdência, mas após a aprovação da Emenda Constitucional, pois o gestor terá que ser visionário, analisar e simular diversos cenários de aposentadoria, realizar cálculo de proventos, considerando as regras de transição (por pontos percentuais) possivelmente sem auxílio de sistemas, tais como o SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) que também precisará ser parametrizado de acordo com as novas regras.

6 CONCLUSÃO / CONTRIBUIÇÃO

Conclui-se que houve um aumento no quantitativo e na média de aposentadoria dos servidores do Poder Executivo Federal no período de apresentação e votação das PEC 287/2016 e PEC 06/2019. Refletiu-se que o medo da reforma da previdência pode influenciar na decisão de aposentadoria dos servidores do Poder Executivo Federal, ampliando os papéis e gerando desafios para a gestão de pessoas nesse processo.

Um dos grandes desafios para a gestão de pessoas é preparar a organização e o servidor para a aposentadoria, para isso precisará desenvolver o papel de *coach*, de orientador e treinador do aposentável e do novato, para que essa transição seja tranquila e não haja descontinuidade do serviço público. Ademais, nesse contexto de mudanças previdenciárias, o papel do gestor como esclarecedor auxiliará os servidores a não se precipitarem e tomarem a decisão de aposentar por medo ou falta de informação. Certamente, o maior desafio para a gestão de pessoas será após a aprovação da Emenda Constitucional, pois haverá por um período de adaptação da apreciação e concessão de aposentadoria às regras de transição, no qual deverá realizar simulações e cálculos manualmente ou com auxílio de algum programa, enquanto possivelmente o Sistema SIAPE não esteja parametrizado com as novas regras.

Sugerimos que sejam realizadas pesquisas comparativas sobre a decisão de aposentadoria em contexto de reforma da previdência com outros poderes, bem como com a iniciativa privada. Além disso, sugerimos que sejam realizados outros estudos baseados na abordagem qualitativa, com o fim de compreender melhor o impacto da reforma da previdência decisão antecipada de aposentadoria.

Assim, considerando os resultados do estudo, recomendamos que os setores de gestão de pessoas implantem ou aprimorem os Programas de Preparação para a Aposentadoria, visto que muitos servidores ficam bastante tempo em abono por não se sentirem preparados para se aposentar. É crucial a gestão de pessoas ampliem seu papel em relação ao acompanhamento de carreira e pós-carreira do servidor, para preparar melhor o servidor para a transição da aposentadoria, possibilitar uma substituição de mão-de-obra sem descontinuidade de serviço ou redução da qualidade. Além disso, a gestão de pessoas precisa se manter atualizada acerca das possíveis mudanças previdenciárias, para transmitir mais segurança e tentar reduzir o medo dos servidores.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, F. W. R. **Aposentadoria: o novo começo, expectativa e realidade.** Uma análise com servidores técnicos-administrativos da UFG. 2016. 140 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Goiás, Goiânia. 2016.

BARROS, C. S. **A aposentadoria especial do servidor público e o mandado de injunção: análise da jurisprudência do STF acerca do art. 40, § 4º, da CF.** Campinas/SP: Servanda Editora, 2012.

BEEHR, T. A. BOWLING, N. A. Variations on a retirement theme: conceptual and operational definitions of retirement. In: WANG, M. (Ed.), **The Oxford Handbook of Retirement.** (p. 42-55). New York, NY: Oxford University Press, 2013.

_____. BENNETT, M.M. Examining retirement from a multi-level perspective. In: SHULTZ, Kenneth S.; ADAMS, Gary A. **Aging and work in the 21st century.** New Jersey: Psychology Press, 2009.

_____.; BOWLING, N. A. Variations on a retirement theme: conceptual and operational definitions of retirement. In: WANG, M. (Ed.), **The Oxford Handbook of Retirement.** (p. 42-55). New York, NY: Oxford University Press, 2013.

BENGTSON, V.; ELDER JR, G.; PUTNEY, N. The lifecourse perspective on ageing: linked lives, timing and history. In: M. L. JOHNSON (Ed.). **The cambridge handbook of age and ageing.** Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em :< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 15 jul. 2019.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. In: Vade Mecum. 9. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. Câmara dos Deputados. **Projeto de Emenda à Constituição- PEC nº 287/2016.** Ementa: Altera os arts. 37, 40, 109, 149, 167, 195, 201 e 203 da Constituição, para dispor sobre a seguridade social, estabelece regras de transição e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2119881>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

_____. _____. **Projeto de Emenda à Constituição- PEC nº 06/2019.** Ementa: Modifica o sistema de previdência social, estabelece regras de transição e disposições transitórias, e dá outras providências. Disponível em: < <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2192459>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

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, p.63-76, 2009.

FEATHERSTONE, M.; HEPWORTH, M. Images of ageing: cultural representations of later life. In: JOHNSON, M. L. (Ed.). **The cambridge handbook of age and ageing.** Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FRANÇA, L.H.F.P. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 1, mar. 2009.

HEINZ, W. R. From work trajectories to negotiated careers: the contingent work life course. In: J. T. Mortimer and M. J. Shanahan (Ed.). **Handbook of the life course**. New York: Kluwer Academic; Plenum Press, 2003. p. 185-204.

LIMA, T.A.P. **APOSENTAR-SE OU CONTINUAR EM ABONO DE PERMANÊNCIA?** Fatores condicionantes das decisões dos servidores das universidades federais. 2017. 170 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2017.

MACÊDO, L.S.S., BENDASSOLLI, P.F.; TORRES, T.L. Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. **Psicologia & Sociedade**, v. 29, p. 1-11, 2017.

MINTZBERG, H. **The manager's Job: Folklore and Fact**. Haward Business Review, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.

FIGUEIRA, D. A. M.; HADDAD, M.C. L; GVOZD, R.G. Percepções de trabalhadores pré-aposentados de uma instituição universitária pública acerca da aposentadoria. **Rev Rene [en linea]**, v. 17, n. 4, 2016, p 529-536.

OLIVEIRA, JOSÉ ARIMATÉS DE. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

OXFORD student's dictionary for learners using english to study other subjects. New York: Oxford, 2011.

PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL. Disponível em:<
<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>> Acesso em 15 jul 2019.

PAZZIM, T. A. Preparando-se para a aposentadoria: aspectos psicológicos e comportamentais. In: PAZZIM, T. A.; PUGA, D.S.C.S (org.). **Preparação para aposentadoria: conceitos e práticas**. Curitiba: CRV, 2016.

ROESLER, V. R. **Posso me aposentar de “verdade” e agora? Contradições e ambivalências vividas no processo de aposentadoria**. Curitiba: Alteridade, 2014.

SANTOS, L. O. O medo contemporâneo: abordando suas diferentes dimensões. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 23, n. 2, p. 48-49, jun. 2003 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932003000200008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 15 jul. 2019.

SILVA, L. Da velhice à terceira idade: o percurso histórico das identidades atreladas ao processo de envelhecimento. **Hist. cienc. saúde-Manguinhos**, RJ, v. 15, n. 1, 2008.

SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2015.

SILVERSTEIN, M.; GIARRUSSO, R. Aging individuals, families, and societies: micro-meso-macro linkages in the life course. In: SETTERSTEN JR, R. A.; ANGEL, J.L. (Ed.). **Handbook of sociology of aging**. New York: Springer, 2011, p. 35-50.

SOARES, D. H. P., COSTA. Aposentação: **Aposentadoria para ação**. [São Paulo]: Vetor Editora, 2011.

SOBRAL, M. N., FRANCISCO, D. J. O (não) lugar do aposentado na instituição: **Revista Educação Em Questão**, RN, v. 57, n. 52, 2019.

SOUZA, C. Geração e trabalho na atualidade: uma análise sociológica. **Contemporânea**, v.2, n.2, jul./dez. 2012, p.513-531.

SOUZA, R. F. de; MATIAS, H. A.; BRETAS, A. C. P. Reflexões sobre envelhecimento e trabalho. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 6, set. 2010.

SHULTZ, K. S.; WANG, M. Psychological perspectives on the changing nature of retirement. **American Psychologist**, v. 66, n. 3, p.170-179, 2011.

SZINOVACZ, M. E. A multilevel perspective for retirement research. In: WANG, Mo (Ed.). **the oxford handbook of retirement**. New York: Oxford University Press, 2013.

_____. Contexts and pathways: retirement as institution, process, and experience. In: ADAMS, G.; BEEH, T. (Ed.). **Retirement: reasons, process and results**. New York: Springer, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLI, J. C., SILVA, N.; SOARES, D. H. Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: **Construção de projetos para o pós-carreira**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

WANG, M.; OLSON, D. A; SHULTZ, K. S. **Mid and late carrer issues: an integrative perspective**. New York and London: Routledge, 2013.

WHEATON, F.; CRIMMINS, E.M. The demography of aging and retirement. In: MO WANG (Ed). **The oxford handbook of retirement**. New York: Oxford University Press, 2013.