

SOBRE APOSENTADORIA: perspectivas e desafios para os trabalhadores e para a Gestão de Pessoas

DIOGO HENRIQUE HELAL

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO - FUNDAJ

diogohh@yahoo.com.br

CLÉVERSON VASCONCELOS DA NÓBREGA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

cleverson.nobrega@gmail.com

TATIANA AGUIAR PORFÍRIO DE LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

tatiana.porfirio@yahoo.com.br

SOBRE APOSENTADORIA: perspectivas e desafios para os trabalhadores e para a Gestão de Pessoas

1. Introdução

Por muito tempo a aposentadoria foi exclusivamente reconhecida como a saída de um indivíduo do trabalho remunerado (DENTON; SPENCER, 2009; SHULTZ; WANG, 2011; WANG; SHI, 2014) e sempre esteve intimamente relacionada à velhice. Embora esta concepção ainda seja popularmente aceita e tecnicamente usada, a falta de consenso acerca do termo “velhice”, o envelhecimento da população e as mudanças nas condições sociais e nas expectativas individuais que se firmaram ao longo do tempo têm contribuído para a ampliação do conceito.

Adicionalmente, há uma ambiguidade na compreensão do fenômeno. De um lado, a aposentadoria é considerada, tradicionalmente, um momento marcante da vida do trabalhador, capaz de suscitar, sentimentos de alegria, prazer e júbilo pelo dever cumprido, mas, de outra parte, está também associada a aborrecimento, insegurança, sensação de inutilidade e isolamento social, decorrente de possíveis perdas dos vínculos sociais no trabalho. Por este motivo encontra-se, frequentemente, associada a um fenômeno ambíguo e contraditório (ROESLER, 2014; 2012; ECKERDT, 2010).

De certo modo, tal ambiguidade coincide e se confunde com as próprias representações do envelhecimento, visto que na sociedade moderna ocidental, a aposentadoria está representada por duas concepções distintas. A primeira, clássica e ainda dominante, que ganhou força com o advento da Revolução Industrial, vincula saúde física à capacidade laboral. A segunda, mais contemporânea, aos poucos, assume um papel mais relevante na sociedade, ao apontar para sentimentos positivos baseados em novas experiências, adaptações e aprendizagem (MENEZES et al, 2013; DEBERT, 2012; SILVA, 1999).

Desse modo, a aposentadoria que antes tinha como ênfase apenas o seu aspecto cronológico, passa a se adaptar a complexidade da dinâmica social, abarcando outros elementos considerados essenciais para compreender a reestruturação do seu conceito.

Esta ambiguidade e imprecisão são amplamente discutidas na Academia (BEEHR; BOWLING, 2013; SARGENT ET AL, 2013; McVITTIE; GOODALL, 2012; DENTON; SPENCER, 2009; EKERDT; DeVINEY, 1990; EKERDT, 2010; HARDY, 2011) e têm se perpetuado, em virtude da complexidade do fenômeno e pelas fronteiras que não podem ser bem delimitadas.

Segundo Sargent *et al* (2013), a evolução do conceito de aposentadoria é dada por um conjunto de forças que atuam no sentido de oprimir e romper com seu conceito e práticas tradicionais estabelecidas e estimular o surgimento de um conceito mais contemporâneo.

Assim, questões como a turbulência econômica global que interfere nas práticas e políticas organizacionais, o envelhecimento da população mundial e o aumento do nível educacional individual, o aumento da expectativa de vida e os avanços conquistados na medicina, a maior participação feminina na força de trabalho e alterações nos padrões de família, e a (des)padronização e a individualização do curso de vida tem determinado os arranjos institucionais públicos e privados, o curso da vida dos indivíduos e seus estágios de carreira e, por fim, os significados sócio culturais, apoiando a (re)invenção da aposentadoria.

De certa forma, isto reflete o pensamento de Debert (2012), que ao tratar do tema velhice expõe que estudar o envelhecimento apenas por razões de ordem demográfica, perde-se a oportunidade de descrever os processos pelos quais o envelhecimento se transforma em um

problema que ganha expressão e legitimidade no campo das preocupações sociais contemporâneas.

Novamente, tal ambivalência acerca da aposentadoria pode ser resumida em dois grandes entendimentos, que guardam distintas identidades do aposentado (SARGENT et al, 2013): um, em que a aposentadoria é percebida como uma experiência capaz de resgatar o aumento do tempo livre, proporcionar novas descobertas e experiências de natureza positiva; e outro, dominante, que se refere a uma etapa da vida contestada, marcada por desafios, dificuldades financeiras, que leva o aposentado a continuar trabalhando, adaptando-se aos novos padrões de trabalho, sendo exigido de si contínua evolução em um contexto de múltiplas carreiras.

Os mesmos autores sugerem que a ambivalência pode ainda associar-se a dois perfis de aposentados que se baseiam nas noções de consumidor e produtor. O primeiro, relacionado à disponibilidade de tempo para atividades de lazer, viagens, utilização de bens adquiridos, apreciação de serviços e aprimoramento educacional, e o segundo voltado para as atividades baseadas no mercado, ou seja, trabalhar para pagar (SARGENT et al, 2013), sustentar os filhos (e às vezes os netos), tentar manter o padrão de vida que possuía na ativa, ou simplesmente sentir socialmente produtivo, contribuindo com o bem estar social através de trabalhos voluntários ou na comunidade.

Com vistas a contribuir para o debate, este ensaio busca fazer uma reflexão sobre a aposentadoria, apresentando suas diferentes lentes, advogando a necessidade de se compreender o tema a partir de uma perspectiva multidimensional, e, principalmente, defendendo um papel mais ativo da Gestão de Pessoas nesse processo.

2. As diferentes lentes da aposentadoria

A aposentadoria é um daqueles fenômenos que conseguem atrair, ao mesmo tempo, a atenção do público em geral e de pesquisadores, por pelo menos três importantes aspectos: a centralidade do trabalho é um elemento marcante na vida dos indivíduos, notadamente nas sociedades ocidentais; a população idosa está em constante crescimento e o envelhecimento humano é algo natural, ainda que, algumas vezes, não seja bem recebido.

Destaque-se ainda, que ambos fenômenos, aposentadoria e envelhecimento, são objetos de estudos dos mais variados campos do conhecimento, a exemplo da psicologia, sociologia, gerontologia, demografia, administração, economia etc.

A ambiguidade e imprecisão acerca do entendimento sobre o que vem a ser aposentadoria é amplamente discutida na academia (BEEHR; BOWLING, 2013; SARGENT et al, 2013; McVITTIE; GOODALL, 2012; HARDY, 2011; ECKERDT, 2010; ECKERDT; DeVINNEY, 1990), em função da complexidade do fenômeno em si e pela frágil delimitação cronológica do que se entende por idoso.

Denton e Spencer (2009), por exemplo, esclarecem que a fluidez do seu conceito e a dificuldade conferida ao seu entendimento estão ligados à falta de consenso acerca do termo “velhice”, que tem se modificado ao longo do tempo, assim como às condições sociais e às expectativas individuais.

Na pesquisa que teve como objetivo revisar os conceitos e a maneira como a aposentadoria era avaliada, os mesmos autores demonstraram que a maioria dos trabalhos analisados associa o fenômeno: a) à não-participação ou a redução da participação na força de trabalho; b) ao recebimento de um benefício; c) à mudança de um emprego ao final da carreira; d) à condição de auto avaliação do sujeito; e) à redução dos ganhos/horas de trabalho; f) à saída do principal empregador; g) à mudança de carreira ou emprego no estágio avançado da vida; h) à combinação destas características (DENTON; SPENCER, 2009).

Acredita-se que as distintas percepções são influenciadas pelo tipo de análise que se deseja conduzir e pela base teórica adotada pelo pesquisador. De certa maneira, isto sugere que as variadas lentes com que o fenômeno tem sido observado, ao mesmo tempo em que auxiliam no seu desenvolvimento, contribuem, involuntariamente, para gerar certa confusão quanto ao seu significado.

A gerontologia, por exemplo, justifica o interesse do estudo da aposentadoria como uma consequência natural do desenvolvimento do campo e pela estreita ligação que possui em relação aos aspectos epidemiológicos.

Trata-se, contudo, de um objeto de investigação que ultrapassa o aspecto biológico isoladamente e procura, a partir da redução dos fatores de risco à senilidade, estimular um envelhecimento mais saudável e ativo, que segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), é definida como “o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas” (WHO, 2005, p. 13).

Assim, a aposentadoria se insere neste contexto por sua ênfase social e por possibilitar o preenchimento do tempo de vida dos idosos em decorrência do aumento da expectativa de vida da população mundial.

A psicologia tem se destacado e avançado nas discussões sobre a aposentadoria ao defini-la como a saída do indivíduo da força de trabalho seguindo uma diminuição do compromisso psicológico e comportamental (WANG; SHI, 2014, p.211). Assim, alguns trabalhos estão frequentemente associados a um processo de decisão, um processo de ajuste, um estágio de desenvolvimento de carreira ou como parte da administração de recursos humanos (WANG; SHI, 2014; WANG; SHULTZ, 2010).

Esta área de conhecimento é reconhecida como uma das que mais tem se dedicado ao tema. Destaque-se que psicólogos, ao estudar o desenvolvimento ao longo da vida (*life span theory*), tendem a enfatizar histórias individuais quando examinam os antecedentes e as consequências da aposentadoria e se preocupam em investigar como os aposentados se adaptam a vida após a aposentadoria.

De outra parte, os psicólogos organizacionais geralmente se interessam em descobrir como os fatores relacionados à pré-aposentadoria mudam ao longo do processo e, mais recentemente, têm estudado os antecedentes e os resultados das decisões em relação à continuidade do trabalho após a aposentadoria (*bridge employment*).

Ainda, psicólogos vocacionais direcionam suas pesquisas para as habilidades e competências dos indivíduos nas carreiras antes aposentadoria e suas mudanças na pós aposentadoria. E, por fim, os psicólogos clínicos dedicam-se a preparar os indivíduos a ingressar na fase de aposentadoria e se adaptar as mudanças ocasionadas por esta decisão (SHULTZ; WANG, 2011).

Como tendência na área, mais recentemente, os estudos têm sido dirigidos para: a) examinar a aposentadoria como um processo longitudinal ao longo de suas várias etapas; b) pesquisar as diferenças entre as naturezas das aposentadorias voluntárias e involuntárias, e c) conceber a aposentadoria como uma continuação da carreira (SHULTZ; WANG, 2011).

A sociologia tem procurado se aproximar e contribuir com os estudos da aposentadoria por meio da subárea sociologia do envelhecimento (ATCHLEY, 1974; ATCHLEY, 1982).

Nessa perspectiva, o idoso, enquanto ator social, desenvolve relações sociais, busca reconhecimento da sociedade, luta por seus direitos e contra estereótipos, adapta-se a uma “nova” identidade social, algumas vezes marcada pela ausência da centralidade do trabalho. Ademais, contribui com a perspectiva do curso da vida, a qual tem demonstrado importância pelo fato de proporcionar o entendimento dos fenômenos socioeconômicos, permitindo verificar como as formas e os processos de aposentadoria se desenvolvem, assim como as estruturas sociais que mudam ao longo do tempo (WIND et al, 2016; SZINOVACS, 2013).

A aposentadoria também tem sido concebida por sociólogos como um processo (BEEHR; ADAMS, 2003). Esta visão, aliada a perspectiva sociológica do curso da vida, reforça o entendimento de uma abordagem mais ampla e complexa, em que se ressalta a importância das características contidas em seu processo de transição como mais importantes do que propriamente a decisão de se aposentar, tendo em vista a inclusão de distintas variáveis em suas diferentes dimensões.

Szinovacs (2013) considera que a perspectiva do curso da vida parece particularmente importante, pois trata a aposentadoria como fenômeno socioeconômicos, o que permite entender como as formas e os processos de aposentadoria se desenvolvem, bem como as estruturas sociais (por exemplo, a estrutura da força de trabalho, estrutura da população, estrutura cultural e estrutura econômica) associadas a ela.

A Gestão de Pessoas, particularmente, aponta para o lado organizacional abordando a necessidade do planejamento da força de trabalho, dado o seu grau de envelhecimento e seus impactos para a produtividade; o planejamento para a sucessão; os benefícios relacionados à aposentadoria e o planejamento financeiro; o recrutamento para a volta ao mercado de trabalho dos mais velhos; os estágios de desenvolvimento de carreira; a questão geracional e a transferência de conhecimento, enfim, resumidamente, a administração busca relacionar as questões vinculadas a aposentadoria à estratégia organizacional (RAU; ADAMS, 2013).

As distintas perspectivas sobre a aposentadoria a associam, portanto, a três grandes entendimentos. Entende-se aposentadoria como uma instituição, uma experiência ou um processo (SZINOVACS, 2003).

Reconhecê-la enquanto instituição implica a existência de estruturas sociais que regulam a saída dos trabalhadores do mercado de trabalho e, em troca, lhes fornecem algum tipo retribuição pecuniária.

Ao ser tratada como experiência, permite ao indivíduo construir, ao longo dos anos, sua própria condição de aposentado; e, por fim, a aposentadoria sob a forma de processo, refere-se a uma perspectiva relacionada às decisões e aos diversos contextos que incidem na escolha do indivíduo, sobre se vai aposentar e quando fazê-lo, sendo esta última a perspectiva adotada no presente artigo.

3. Por um Modelo Multidimensional da Aposentadoria

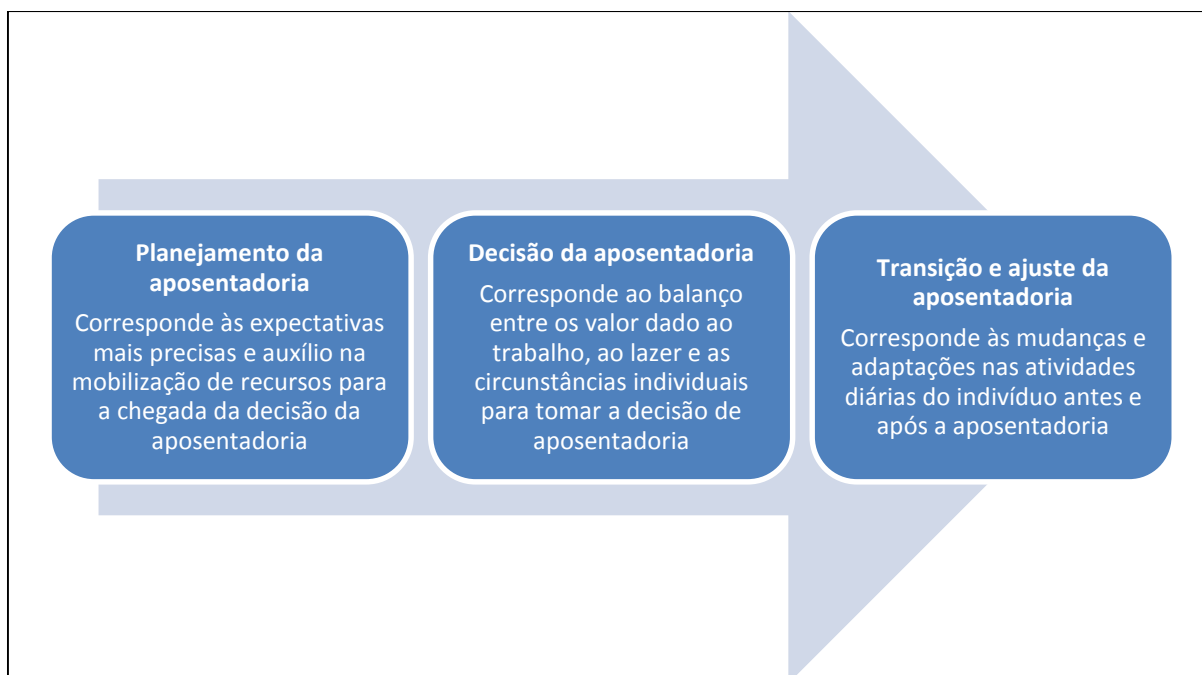
O modelo tradicional usado para se estudar aposentadoria, denominado de **processo temporal da aposentadoria**, tem como fundamento a ideia de que o fenômeno, geralmente, corresponde a uma sequência de três etapas: a) planejamento da aposentadoria; b) decisão da aposentadoria; c) transição e adaptação da aposentadoria (WANG; SHI, 2014; SHULTZ; WANG, 2011; WANG; SHULTZ, 2010).

Neste modelo, a etapa inicial denominada de *planejamento da aposentadoria* é caracterizada pelo momento em que o indivíduo começa a discutir com amigos, colegas de trabalho e familiares acerca da chegada da aposentadoria. Aqui são geradas as primeiras expectativas e são buscadas informações para auxiliar a etapa seguinte.

Na etapa da *decisão da aposentadoria*, o indivíduo procura estabelecer uma comparação, a partir da importância dada ao trabalho e ao lazer, em relação às circunstâncias individuais que o levam a decisão.

Por fim, a etapa da *transição e ajuste da aposentadoria*, corresponde ao momento em que o sujeito procura se adaptar a uma rotina diferente, geralmente marcada por atividades de lazer, mais atenção a família, atividades religiosas, trabalho voluntário etc.

Figura 1 – Modelo Temporal da Aposentadoria



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Wang e Shi (2014).

Muito embora o modelo apresentado acima ainda seja regularmente utilizado, pelo potencial que possui para examinar a interdependência entre suas fases (WANG; SHI, 2014), cabe destacar uma limitação.

Cada vez mais a insegurança no emprego e as características de flexibilidade associadas às carreiras modernas, reforçam uma tendência de não-linearidade (descontinuidade) ao processo de aposentadoria (DUBERLEY; CARMICHAEL; SZMIGIN, 2014). Isto é, sob certas circunstâncias, os indivíduos têm tomado decisões no sentido de antecipar a aposentadoria, retardar ou até mesmo se aposentar e continuar trabalhando, especialmente no Brasil, onde a legislação permite tal acontecimento.

O **modelo multidimensional da aposentadoria** (figura 1) é originado da sociologia e preconiza que sua complexidade não pode ser totalmente compreendida por meio de apenas um único nível de análise.

Trata-se de um reconhecimento de que precisamos levar em consideração o contexto em que o fenômeno ocorre. Assim, são apresentadas três dimensões de análise - micro (individual ou biográfica), meso (institucional) e macro (societal) -, que abarcam aspectos específicos e refletem a dinâmica do modelo por meio da inter-relação entre estes níveis (SZINOVACS, 2013; SILVERSTEIN; GIARRUSO, 2011; SZINOVACS, 2003).

Na dimensão macro, a aposentadoria é concebida como uma instituição, ou seja, como uma estrutura condicionada cultural, econômica e socialmente. São as leis que determinam a idade de aposentadoria, as condições econômicas do país que influenciam o indivíduo a retardar a aposentadoria, os sistemas de apoio ao aposentado, os valores compartilhados por uma sociedade, enfim, são aspectos que embora influenciem a aposentadoria e sua transição, situam-se fora do seu controle.

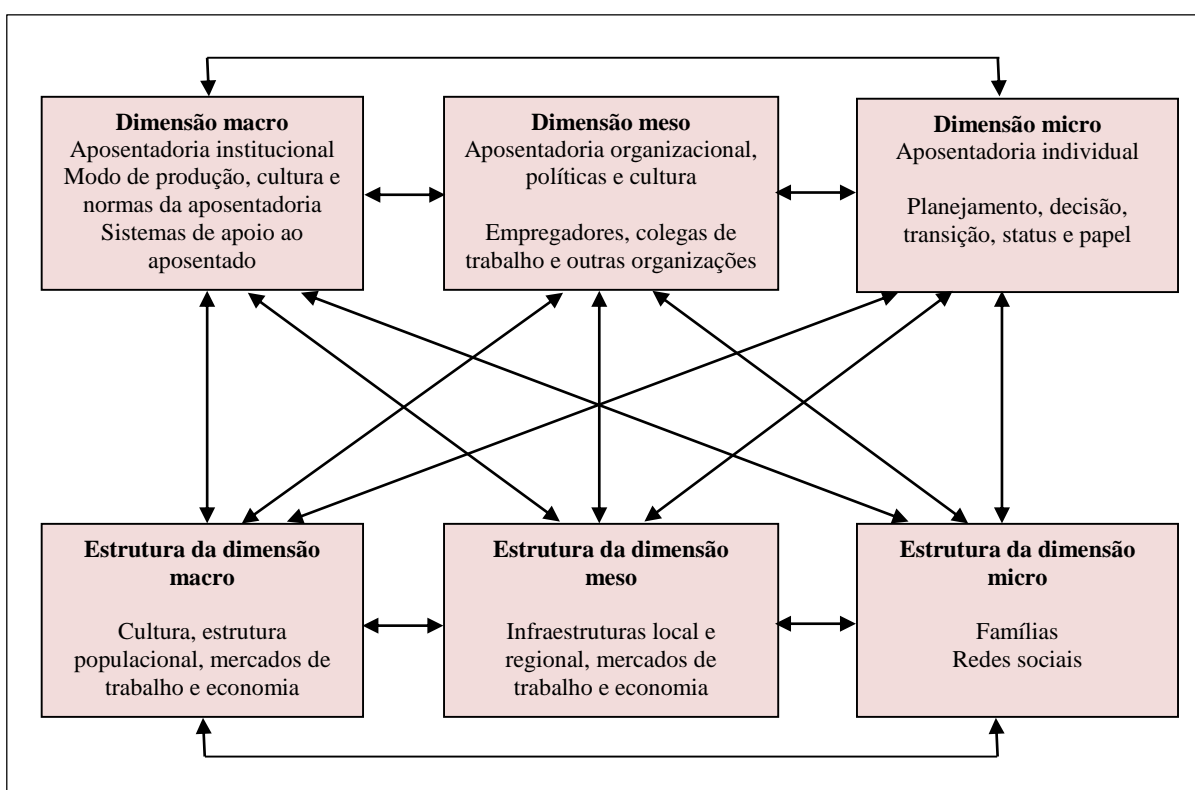
Na dimensão meso, a aposentadoria é concebida como um conjunto de normas, políticas e culturas inseridas em nível organizacional, manifestadas explícita e implicitamente, seja através da concessão de benefícios e expectativas geradas com a chegada da aposentadoria, da valorização e reconhecimento do indivíduo pela dedicação à organização, pelas imagens

negativas, estereótipos e discriminações propagadas por colegas no ambiente de trabalho em relação ao indivíduo com mais idade etc.

No nível micro, manifesta-se como um conjunto de experiências reunidas por um indivíduo ao longo do processo de aposentadoria, que contempla as etapas da pré-aposentadoria até a pós-aposentadoria. São as decisões determinadas no contexto individual baseadas em atitudes e comportamentos para a saída do mercado de trabalho.

Além de sua complexidade em relação ao modelo temporal, a perspectiva multinível se destaca por servir como “um *framework* teórico geral para buscar e examinar antecedentes potenciais que podem ser usados para compreender e prever o processo de aposentadoria” (WANG; SHI, 2014, p. 218).

Figura 2 - A perspectiva multidimensional da aposentadoria

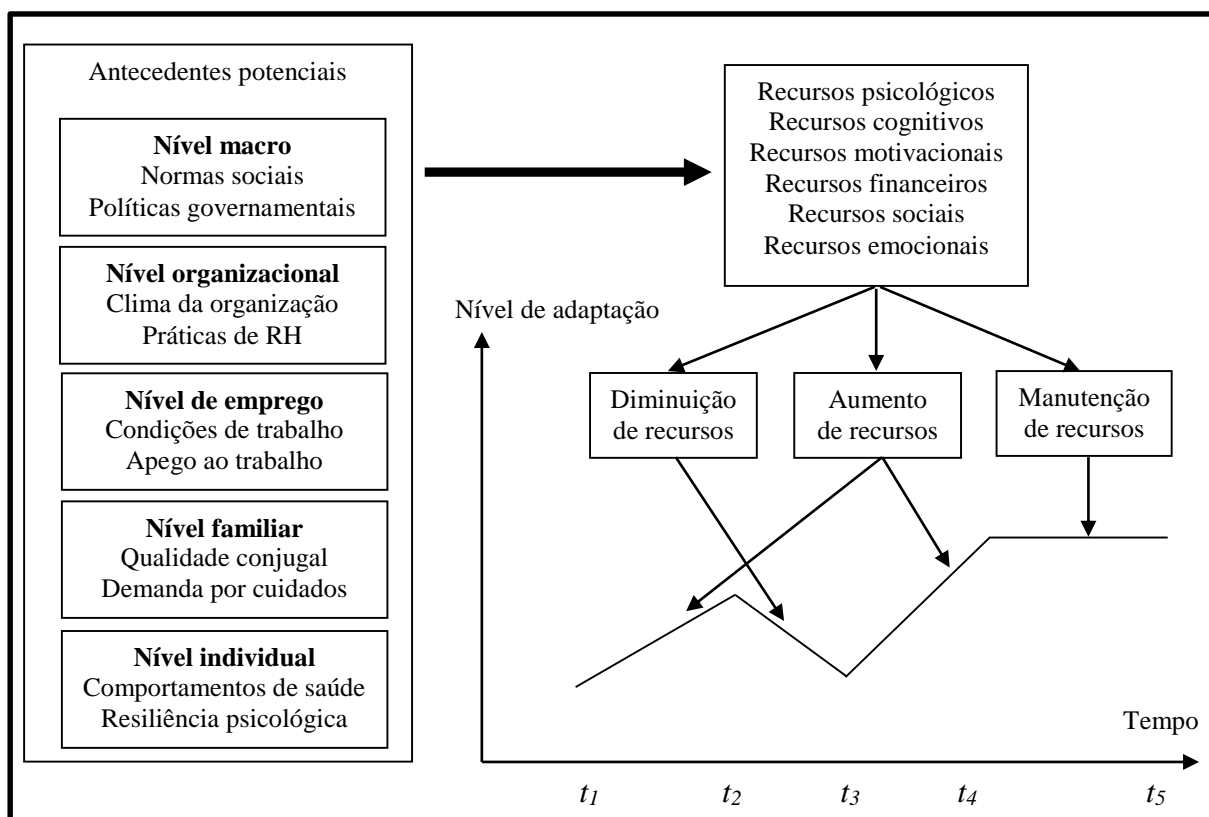


Fonte: Szinovacs (2013, p.153)

De outra parte, o **modelo dinâmico baseado em recursos** (figura 3) permite o estudo do processo de ajuste da aposentadoria longitudinalmente e preconiza que tal adaptação ocorre em função da capacidade que um indivíduo possui para acessar diferentes recursos (físicos, cognitivos, motivacionais, financeiros, sociais, emocionais).

Assim como o modelo multidimensional, esses recursos são provenientes de distintos níveis de análise (social, organizacional, emprego, familiar e individual), mas variam em virtude de as atenções estarem direcionadas ao impacto que a aposentadoria tem sobre o bem-estar do indivíduo, em vez de enfatizar os aspectos positivos ou negativos (WANG; SHI, 2014; WANG; HENKENS; van SOLINGE, 2011).

Figura 3 - Modelo dinâmico baseado em recursos para o processo de adaptação da aposentadoria



Fonte: Wang; Henkens; van Solinge (2011)

Os modelos aqui mencionados apresentam distintas maneiras de estudar o processo de aposentadoria. Entende-se que sua complexidade não consegue ser plenamente verificada pela análise de uma dimensão isolada ou tratando seu processo como uma sequência de etapas que ocorrem de maneira uniforme.

Desse modo, para o estudo do processo de aposentadoria, propõe-se uma visão alternativa cuja estrutura teórica seja integrada e considere a perspectiva do curso da vida para compreender como são formadas e estruturadas as representações sociais dos indivíduos na passagem da pré-aposentadoria para a pós-aposentadoria.

3.1 Quadro de referência sugerido para o estudo do processo de aposentadoria

Para a discussão do quadro de referência elaborado para este ensaio, assume-se inicialmente que a aposentadoria necessita ser concebida enquanto um processo (SZINOVACS, 2013, 2003; VAN SOLINGE, 2013; SILVERSTEIN; GIARRUSSO, 2011; WANG; SHULTZ, 2010; BEEHR; ADAMS, 2003; BEEHR, 1986), por entender que sua construção ocorre pelo indivíduo ao longo do tempo, mesmo que sua tomada de decisão seja cronologicamente determinada.

Argumenta-se que cada vez mais, as mudanças na concepção do envelhecimento, decorrentes da reestruturação demográfica brasileira, apoiam essa visão, transformando a antiga concepção da aposentadoria enquanto fim, para outra mais dinâmica, em que se permite até mesmo o retorno ao trabalho.

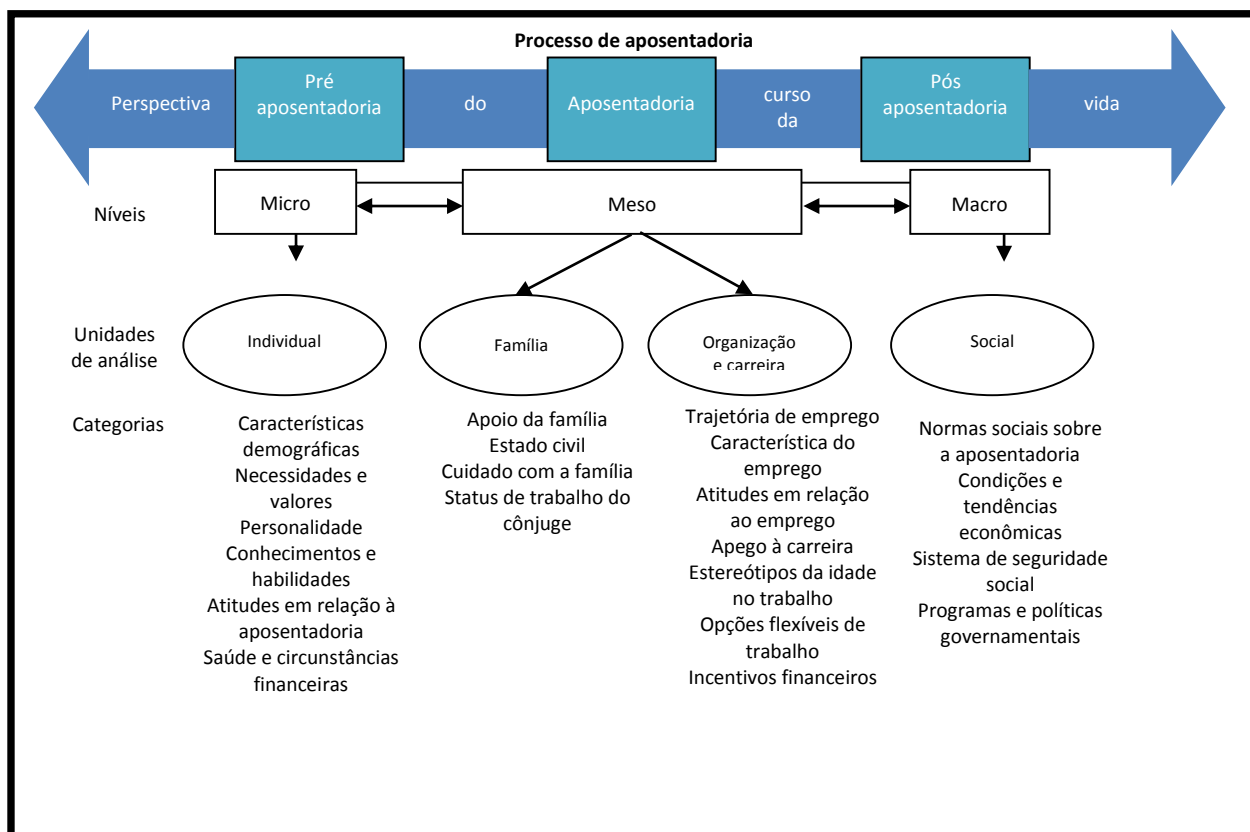
Esse caráter de não linearidade que molda a atual realidade dinâmica da vida social e que se reflete no trabalho, antes, durante e após a aposentadoria, valoriza o uso da perspectiva sociológica do curso da vida, ao introduzir características contidas nesse processo configuradas histórica e socialmente (BENGTSON; ELDER JR; PUTNEY, 2005).

O conceito de curso da vida está centrado na noção de que ocorre um conjunto de eventos em sequência socialmente definidos e papéis que o indivíduo desempenha ao longo do tempo (ELDER, JOHNSON e CROSNOE, 2003), para isso, enfatiza a ligação entre o indivíduo e o contexto sócio histórico em que vive.

Segundo França (2009), tanto a história individual quanto o contexto podem criar “caminhos” para a transição determinando os significados e moldando as histórias antes e durante a transição para a aposentadoria. Esta orientação teórica permite, por exemplo, que trajetórias, individuais ou coletivas dos sujeitos, sejam relacionadas a contextos variados, determinadas por forças individuais (dimensão micro), institucionais e familiares (dimensão meso) e sociais (dimensão macro) capazes de moldar a formação e a estrutura das representações sociais, marcadas por experiências de vida ao longo do processo de aposentadoria.

Os três níveis de análise reforçam a necessidade de se estudar esse processo em uma perspectiva multinível, uma vez que as diferentes unidades de análise se influenciam mutuamente e caracterizam, no tempo e espaço, as diferentes formas de configuração das representações sociais.

Figura 4 - Quadro de referência multidimensional para o estudo da aposentadoria



Fonte: Adaptado de Szinovacs (2013; 2003), Silverstein e Giarrusso (2011); Wang e Shultz (2010).

Graficamente, o quadro de referência (Figura 4) é composto por uma seta na parte superior da figura que representa a trajetória do tempo em dois sentidos, uma vez que é possível caminhar da pré-aposentadoria para a pós-aposentadoria e vice-versa, através da volta ao mercado de trabalho, por exemplo. Esse duplo sentido insere-se num contexto atual de (des)padronização da aposentadoria, cujas características são sentidas individualmente e determinadas socialmente.

No segundo plano do quadro ressaltam-se os níveis de análise, que, segundo Szinovacs (2013; 2003), Silverstein e Giarrusso (2011), Wang e Shultz (2010) estão associados às unidades de análise propostas. O nível micro refere-se aos aspectos individuais ou biográficos, o nível meso corresponde aos aspectos familiares e organizacionais/carreira e o nível macro às condições sociais, políticas, econômicas e culturais, que influenciam o processo de aposentadoria. A descrição da figura encerra-se com os as categorias estabelecidas no terceiro plano correspondente aos respectivos níveis

4. Reflexões finais – por um papel mais ativo da Gestão de Pessoas nesse processo

Estudar como os indivíduos se adaptam à aposentadoria permite descobrir, por exemplo, como os indivíduos obtêm qualidade de vida após a transição e como administram aspectos internos e externos. Para facilitar tais descobertas, têm sido aplicadas ao estudo da adaptação para a aposentadoria algumas perspectivas teóricas como, por exemplo, a teoria do papel, teoria da continuidade, teoria do estágio, teoria do curso de vida e a perspectiva de recurso (WANG, HENKENS; VAN SOLINGE, 2011).

Acredita-se, contudo, que as organizações e a gestão de pessoas podem e devem ter um papel mais ativo nesse processo (RAU e ADAMS, 2013). Programas de preparação para a aposentadoria tem sido um dos modos por meio dos quais as organizações têm participado na decisão e no processo de se aposentar (FRANÇA. CARNEIRO, 2009; IACUB, et al 2015).

Entende-se que a aposentadoria implica a reorganização e construção de projetos para alcançar bem-estar e um objetivo claro na nova fase da vida. Assim, acredita-se que tais programas possam incentivar a reflexão e ajudar na construção de estratégias para enfrentar a mudança, principalmente para a atual geração de aposentáveis, conhecida como geração sanduíche ou espremida.

Estudos da demografia tem indicado que tal geração tem postergado a decisão de se aposentar por ter de auxiliar financeiramente, em muitos casos simultaneamente, seus pais, filhos e netos (e.g. JESUS; WAJNMAN, 2016). Como a aposentadoria traz perdas salariais, o compromisso financeiro que os aposentáveis têm com a família é fator que contribui para o adiamento da decisão de saída do emprego.

Questões de gênero associadas à aposentadoria merecem ser também discutidas. Griffin, Loh e Hesketh (2013), por exemplo, lembram que homens e mulheres tem experiências de trabalho distintas, que impactam na decisão e no processo de aposentadoria. Cumpre lembrar ainda que o trabalho costuma ser mais central para o homem do que para a mulher e que tal diferença pode afetar a atitude frente a aposentadoria, por exemplo.

O ageísmo é outra questão que merece ser enfrentada nas organizações. Refere-se essencialmente às atitudes que os indivíduos e a sociedade têm com os demais em função da idade, o que engloba o preconceito e os estereótipos formados (NELSON, 2011). É papel das organizações combater o ageísmo e empreender esforços no sentido de criar mais oportunidades para trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, uma vez que eles podem contribuir com sua sabedoria e experiência, além de ensinar e orientar jovens trabalhadores.

Espera-se, por fim, que a gestão de pessoas consiga tratar a aposentadoria como fenômeno complexo e multidimensional. Isso significa considerar a aposentadoria não apenas

como uma decisão, e sim como um processo. Faz-se, portanto, necessária, a implementação exitosa de programas de preparação para a aposentadoria, que não infantilizem trabalhador, e que efetivamente permitam a realização de um planejamento para a vida após aposentado, promovendo uma aposentadoria mais ativa.

Tais programas podem ainda contemplar espaços de aprendizagem e de compartilhamento de experiências profissionais entre gerações de trabalhadores, que contribuirão, certamente, para o combate do ageísmo nas organizações.

Referências

ATCHLEY, R. C. The meaning of retirement. **Journal of Communication**, vol. 24, n. 4, p. 97-100, 1974.

ATCHLEY, R. C. Retirement as a social institution. **Annual Review of Sociology**, vol.8, p. 263-287, 1982.

ATCHLEY, R. C. A continuity theory of normal aging. **The Gerontologist**, v. 29, n. 2, p. 183-190, 1989.

BARRETO, R. O.; FERREIRA, L. “Luto e melancolia”: contribuições psicanalíticas para o entendimento dos reflexos da aposentadoria na subjetividade dos indivíduos. In: ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

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.

BEEHR, T. A., ADAMS, G. A. Introduction and overview of current research and thinking about retirement. In: ADAMS, G. A.; BEEHR, T. A. (Eds.), **Retirement research: Reasons, processes and results** (p. 1-5). New York: Springer, 2003.

BEEHR, T. A. The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. **Personnel Psychology**, 39, 31-56, 1986.

BENGTSON, V.L.; ELDER, G.H., Jr.; PUTNEY, N.M. The life course perspective on aging: Linked lives, timing and history. In: M. Johnson, V. L. Bengtson, P. Coleman, & T. Kirkwood, (Eds.), **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

BITENCOURT, B. M. et al. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BOGONI, N. M.; FERNANDES, F. C. Gestão de risco nas atividades de investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, PPGA – UFRGS, v.17, n. 1, p. 117-148, 2011.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/a-previdencia/historico/>> Acesso em: 12.jan.2015.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Vermont: Ashgate Publishing, 1979.

COELHO, N. N. A.; CAMARGOS, M. A. Fundos de pensão no Brasil: uma análise dos fatores determinantes para sua expansão na perspectiva dos seus gestores. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 277-294, 2012.

COLLINS, Gerald A. Rethinking Retirement in the Context of an Aging Workforce. **Journal of Career Development**, v. 30, n.2, p.145-157, 2003.

CUNHA, E. G. et al. A percepção dos intelectuais sobre a aposentadoria: a recusa que esconde o medo. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

DEBETIR, E.; MONTEIRO, L. A. S. Qualidade de vida e preparação para a aposentadoria na Universidade Federal de Santa Catarina. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

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.

DEBERT, G. G. **A Reinvenção da velhice**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fapesp, 2012.

DUBERLEY, J.; CARMICHAEL, F.; SZMIGIN, I. Exploring women's retirement: continuity, context and career transition. **Gender, Work and Organization**, vol. 21, n. 1, pp. 71 - 90, 2014.

EKERDT, D. J. Frontiers of research on work and retirement. **Journal of Gerontology: Social Sciences**, 65B, n.1, p.69-80, 2010.

EKERDT, D. J.; DeVINEY, S. On defined persons as retired. **Journal of Aging Studies**, vol.4, n.3, p.211-229, 1990.

ELDER, G. H.; JOHNSON, M. K.; CROSNOE, R. The emergence and development of life course theory. In: Mortimer, J. T., Shanahan, M. J. (Eds.), **Handbook of the Life Course** (pp. 3-19). New York, NY: Kluwer Academic, 2003.

FELDMAN, Daniel C.; BEEHR, Terry A. A Three-Phase Model of Retirement Decision Making. **American Psychologist**, v.66, n.3, p.193-203, 2011.

FRAGA, V. F.; SOUZA, V. O. Uma nova visão da análise dos atos de aposentadoria a cargo do TCE/RJ: um caso de ensaio de custos para retorno socioeconômico. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 879-908, 2012.

FRANCA, L. H. F. P. 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.

FRANÇA, L. H. F. P.; CARNEIRO, V. L. Programas de preparação para a aposentadoria: um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.**, 2009; 12(3):429-447.

FURIATI, A. E. Aposentadoria e subjetividade: uma pesquisa com aposentados pela Usiminas na cidade de Ipatinga - MG. ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

GALL, T. L.; EVANS, D. R.; HOWARD, J. The Retirement Adjustment Process: Changes in the Well-being of Male Retirees across Time. **Journal of Gerontology: Psychological Sciences**, vol.52B, n. 3, 1997.

GRIFFIN, B.; LOH, V.; HESKETH, B. Age, Gender, and the Retirement Process. In: Mo Wang (ed.). **The Oxford Handbook of Retirement**. New York (USA): Oxford University Press, 2013.

HARDY, M. Rethinking retirement. In: SETTERSTEIN JR., R.; ANGEL, J. (Eds.). **Handbook of Sociology of Aging**. New York: Springer, 2011.

IACUB, R.; MACHLUK, L.; MANSINHO, M.; SALAMÉ, V. Dispositivos prejubilatarios como facilitadores del potencial humano. **Revista Kairós Gerontologia**, 18, n. Esp. 21, 2015.

JESUS, J.; WAJNMAN, S. Geração sanduíche no Brasil: realidade ou mito? **Revista Latinoamericana de Población**, ano 10, n. 18, jan.-jun. 2016

McVITTIE, Chris; GOODALL, Karen. The Ever-Changing Meanings of Retirement. **American Psychologist**, vol. 67, n. 1, p. 75-77, 2012.

MENEZES, D. L., JÚNIOR, F. J., MELO, H. D., CARVALHO e SILVA, J., LUZ, V. L. & FIGUEIREDO, M. D. A dupla face da velhice: o olhar de idosos sobre o processo de envelhecimento. **Enfermagem em Foco**, 4(1), 15-18, 2013.

NELSON, T. Ageism: The Strange Case of Prejudice Against the Older You. In: WIENER, R.; WILBORN, S. (eds.). **Disability and Aging Discrimination: perspectives in law and psychology**. New York: Springer, 2011.

ONU. Organizações das Nações Unidas. World Population Ageing 2015 Data. Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/PopulationAgeingAndDevelopment2015.pdf> Acesso em: 17.fev.2016

RAU; B. L.; ADAMS, G. A. Aging, Retirement, and Human Resources Management: A Strategic Approach. In: WANG, M. (Ed.) **The Oxford Handbook of Retirement**. New York: Oxford Library of Psychology, 2013.

ROESLER, V. R. **Posso me aposentar de “verdade” e agora? Contradições e ambivalências vividas no processo de aposentadoria de bancários**. Tese (doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Santa Catarina, 2012.

- ROESLER, V. R. **Posso me aposentar “de verdade”**. E agora? Curitiba: Alteridade, 2014.
- SARGENT, Leisa D. et al. Reinventing retirement: New pathways, new arrangements, new meanings. **Human Relations**, vol. 66, n.3, p.3-21, 2013.
- SHULTZ, K. S.; WANG, M. Psychological Perspectives on the Changing nature of retirement. **American Psychologist**, vol. 66, n. 3, p.170-179, 2011.
- SILVA, M. G. S. Idosos aposentados: representações do cotidiano. **Estudos Interdisciplinares do Envelhecimento**, 1, 91-104, 1999.
- SILVERSTEIN, M.; GIARRUSSO, R. Aging Individuals, Families, and Societies: Micro–Meso–Macro Linkages in the Life Course. In: SETTERSTEIN JR., R.; ANGEL, J. (Eds.). **Handbook of Sociology of Aging**. Nova York: Springer, 2011.
- SZINOVACS, M.E. Contexts and pathways: Retirement as institution, process and experience. In: ADAMS, G.A.; BEEHR, T. A. (Eds.). **Retirement: Reasons, Processes, and Results**. New York: Springer Publishing Company, 2003.
- SZINOVACS, M. E. A multilevel perspective for retirement research. In: WANG, Mo (Ed.). **The Oxford Handbook of Retirement**. New York (USA): Oxford Library of Psychology, 2013.
- VAN SOLINGE, H. Retirement adjustment. In: WANG, M. (Ed.) **The Oxford Handbook of retirement**. New York: Oxford Library of Psychology, 2013.
- WANG, M.; HENKENS, K.; van SOLINGE, H. Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. **American Psychologist**, v.66, n.3, p.204-213, 2011.
- WANG, M.; SHI, J. Psychological research on retirement. **Annu Rev Psychol**. 65, pp.209-33, 2014.
- WANG, M.; SHULTZ, K. Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. **Journal of Management**, v.36, p.172–206, 2010.
- WIND, A. ET AL. A life course perspective on working beyond retirement - results from a longitudinal study in the Netherlands. **BMC Public Health**, vol.16, p.499, 2016
- WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Envelhecimento Ativo: uma política de saúde**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.