

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

OS DESAFIOS DA APOSENTADORIA NO CONTEXTO DE UM PROGRAMA DE DEMISSÃO
VOLUNTÁRIA

Lucia Barbosa de Oliveira (EBAPE-FGV) - lucia.oliveira@fgv.br
Doutora em Administração pelo Coppead-UFRJ e professora da EBAPE-FGV

Carla Mendes Oliveira (Universidade de Lisboa) - carlamendes1812@yahoo.com.br
Mestre em Administração pelo Ibmecc-RJ e doutoranda no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa.

Os Desafios da Aposentadoria no Contexto de um Programa de Demissão Voluntária

RESUMO

O envelhecimento da população brasileira vem ampliando o debate em torno do tema aposentadoria. Evidências também apontam que empresas têm promovido o desligamento de empregados mais velhos, incluindo aqueles que prefeririam continuar trabalhando. Nesse sentido, a presente pesquisa teve por objetivo analisar os fatores que contribuíram para a decisão de aderir ou não ao programa de demissão voluntária (PDV) de uma grande empresa brasileira, voltado especificamente para empregados com mais de 55 anos e já aposentados pelo INSS. Participaram deste estudo qualitativo oito ex-empregados que aderiram ao PDV e oito empregados elegíveis ao programa que optaram por continuar na empresa. Os resultados mostraram que a decisão depende de diversos fatores, incluindo saúde, situação financeira, aspectos familiares e a relação do indivíduo com o trabalho. A partir das categorias centralidade do trabalho, dificuldade na decisão frente ao PDV e satisfação com a decisão, foram identificados seis grupos ou tipos ideais. A identificação desses perfis pode contribuir para o desenvolvimento teórico nesse campo e, ainda, para a elaboração de políticas e práticas, por parte das organizações, que facilitem essa importante e complexa transição.

Palavras-chave: Aposentadoria, Significado do Trabalho, Programa de Demissão Voluntária, Trabalhador na maturidade.

1 INTRODUÇÃO

A população brasileira está envelhecendo, fruto da redução da taxa de natalidade e do aumento da expectativa de vida. A estimativa é que o número de pessoas acima dos 65 anos praticamente quadruplique em menos de cinco décadas, passando de 15 milhões em 2013 para mais de 58 milhões em 2060 (IBGE, 2013).

O crescimento da população idosa no país remete à importância do tema da aposentadoria. Segundo a legislação, para obter aposentadoria integral pelo INSS, o trabalhador precisa se enquadrar na regra 85/95, ou seja, a soma da idade com o tempo de contribuição deve ser de 85 para mulheres e 95 para homens, observado o tempo mínimo de contribuição de 30 e 35 anos, respectivamente (BRASIL, 2015). Os aposentados pelo INSS, no entanto, podem continuar exercendo atividades laborativas, desde que continuem a contribuir para a Seguridade Social (BRASIL, 1995). Em 2015, 24% dos idosos aposentados exerciam alguma ocupação (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017).

Nas organizações, tanto públicas quanto privadas, observa-se um crescimento das iniciativas de estímulo ao desligamento de empregados. Esses programas de demissão voluntária ou incentivada (PDVs ou PDIs) são estratégias adotadas com o propósito de redimensionar o efetivo, renovar o quadro de pessoal ou simplesmente reduzir custos (ERNESTO; BELTRÃO; LOUREIRO, 1998; OLIVEIRA-SILVA; VIEIRA; RIBEIRO, 2015).

Nesse sentido, o objetivo central desta pesquisa foi, a partir da perspectiva de trabalhadores mais velhos, analisar os fatores que influenciam a decisão de aderir a programas de demissão voluntária ou permanecer trabalhando na empresa. Também foram definidos os seguintes objetivos intermediários: (1) compreender o significado do trabalho na vida dos pesquisados, buscando comparar as perspectivas desses dois grupos; (2) analisar a realidade da aposentadoria na visão daqueles que optaram por aderir ao programa.

Para o alcance desses objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa junto a dois grupos distintos oriundos de uma mesma organização. O primeiro, chamado de “aposentados”, é formado por oito pessoas que aderiram ao PDV e atualmente são ex-empregados da organização pesquisada. O segundo grupo, denominado “empregados”, é formado por oito pessoas que optaram por não aderir ao programa e continuaram trabalhando na organização.

Apesar de o tema aposentadoria estar sendo bastante discutido na literatura (ZANELLI, 2012; FRANÇA et al., 2013), identificamos a carência de estudos que tratem da decisão trabalho-aposentadoria no contexto de um PDV. Nesses programas, os empregados são obrigados decidir respeitando uma data estipulada pela empresa, o que torna a situação peculiar e pode impactar a qualidade do processo decisório.

Estudar a situação de trabalhadores que se veem diante da necessidade de escolher entre se aposentar ou permanecer trabalhando também é importante na medida em que essa realidade pode se tornar mais frequente no futuro. O tema é ainda relevante para empresas que consideram adotar programas dessa natureza, na medida em que amplia o entendimento das vivências e percepções de potenciais participantes. Pelas mesmas razões, os resultados aqui apresentados também podem ser úteis para profissionais que se encontram diante da decisão de aderir ou não a um PDV.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica para a pesquisa foi dividida em dois blocos. O primeiro trata do significado do trabalho e o segundo aborda a transição trabalho-aposentadoria, incluindo os motivadores relacionados à decisão pela aposentadoria e os possíveis caminhos que podem ser tomados por trabalhadores em idade de se aposentar.

2.1 Trabalho e seus significados

A literatura sobre o significado do trabalho aponta duas visões antagônicas. A primeira refere-se ao trabalho como algo sacrificante, penoso e punitivo, e está relacionada à própria origem da palavra – *tripalium* –, que significa instrumento de tortura. A segunda visão, mais positiva, remete à possibilidade de desenvolvimento das habilidades humanas e atingimento de objetivos (ALBORNOZ, 1986; BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; MORIN, 2001). Codo (2006) também reconhece o caráter dual do trabalho, abrangendo alienação, por um lado, e construção do homem por si próprio, de outro.

Na década de 1980, um grupo de pesquisadores realizou um amplo e pioneiro estudo sobre o significado do trabalho, tendo identificado três aspectos que auxiliam nessa compreensão: centralidade do trabalho, normas sociais e objetivos e resultados valorizados no trabalho (MOW, 1987).

A centralidade pode ser interpretada como o grau de importância do trabalho para uma pessoa em determinado momento. Essa importância advém não apenas do tempo gasto com as atividades laborativas, mas dos ganhos financeiros e psicológicos advindos do trabalho. Quanto mais importante for considerado o trabalho, mais central ele será para o indivíduo. As normas sociais dizem respeito aos direitos e deveres percebidos pelo indivíduo em relação à organização em que trabalha. Por fim, os objetivos e resultados valorizados envolvem a motivação e satisfação do indivíduo perante o trabalho. Ou seja, trata dos motivos pelos quais a pessoa trabalha e o que torna algumas posições mais atrativas do que outras (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; MOW, 1987).

Wrzesniewski et al. (1997) discutem três possíveis orientações acerca do trabalho: emprego, carreira e vocação. Os indivíduos orientados para o emprego veem suas atividades laborativas

apenas como fonte de recursos financeiros que serão utilizados em outras áreas da vida. O trabalho está associado ao sustento e o interesse está nas recompensas monetárias e bens materiais que o trabalho pode proporcionar. A orientação para a carreira envolve autoestima e satisfação. Para esses indivíduos, o trabalho não significa apenas ganhar dinheiro, mas implica no alcance de diferentes objetivos e reconhecimento pessoal. Aqueles orientados para a vocação enxergam o trabalho como o significado da vida e o sentido da própria existência. Essas pessoas estão mais propensas a situar o trabalho no centro de suas vidas e podem ter mais dificuldade para se aposentar.

Outro importante modelo a respeito do sentido do trabalho foi desenvolvido por Morin (2001). Segundo a autora, seis fatores dão sentido a um trabalho: (1) ser realizado eficientemente, trazendo retornos positivos; (2) ser prazeroso ou intrinsecamente satisfatório; (3) envolver boas relações sociais, seja com a equipe interna ou com pessoas externas à organização; (4) ser moralmente aceitável ou socialmente responsável; (5) garantir o sustento e a autonomia do trabalhador; (6) manter a pessoa ocupada, dando sentido ao seu dia a dia.

2.2 A transição trabalho-aposentadoria

Considerando-se a importância e as diferentes funções do trabalho na vida das pessoas, o processo de aposentadoria tende a ser complexo. Debetir e Monteiro (1999) observam que, além da perda das referências e do contato com os colegas de trabalho, o aposentado pode se deparar com redução de status e possíveis perdas financeiras. Além disso, a visão negativa sobre o processo de envelhecimento, os preconceitos contra os idosos e as perdas relacionadas à idade são fatores que prejudicam o desenvolvimento de uma aposentadoria saudável, na medida em que podem camuflar os possíveis ganhos nessa etapa da vida.

Por outro lado, para que as perdas da aposentadoria sejam minimizadas e os ganhos reforçados, destaca-se a importância de planejamento anterior e o estabelecimento de novas atividades e prioridades após a aposentadoria (FRANÇA; SOARES, 2009; TOPA, 2009).

O indivíduo que atinge a idade para se aposentar e é elegível a um programa de desligamento incentivado tem como opções permanecer trabalhando na mesma organização, sair da organização e buscar uma ocupação diferente (emprego-ponte) ou viver a aposentadoria definitiva. A opção por permanecer na empresa pode ser resultado de diversas incertezas e dúvidas, dentre elas a falta de um planejamento de vida após a aposentadoria. Como destacado, optar pela aposentadoria e sair de um emprego pode representar uma grande perda, principalmente quando o papel profissional ocupa o centro da vida (FRANÇA e STEPANSKY, 2005).

O processo de tomada de decisão em relação à aposentadoria é influenciado por diversos fatores, incluindo apego à carreira e ao trabalho, seguridade social, situação financeira, saúde e realidade familiar e matrimonial, além dos custos e benefícios associados à vida de aposentado (ADAMS e BEEHR, 2003; FRANÇA, 2008). Adams e Beehr (2003) acrescentam que a saúde e a situação financeira também são primordiais para o alcance da qualidade de vida e bem-estar na fase da aposentadoria.

No que tange à realidade familiar, a situação do cônjuge e o relacionamento do casal são fatores que influenciam a decisão. Gielen (2007) aponta que as pessoas ficam menos propensas à aposentadoria se o cônjuge ainda estiver trabalhando. Segundo Adams e Beehr (2003), apesar das mulheres estarem cada vez mais presentes no mercado de trabalho, os homens ainda são vistos como os principais provedores e, por isso, é comum que a mulher se aposente antes do marido ou que a aposentadoria ocorra para o casal de maneira simultânea. Relacionamentos desgastados influenciam a não aposentadoria, pois os indivíduos preferem

passar mais tempo trabalhando a conviver com o cônjuge. Além disso, a existência de filhos dependentes também representa um fator para a postergação da aposentadoria (ADAMS e BEEHR, 2003). Com relação à saúde, o “estar bem” aumenta a probabilidade de se continuar trabalhando (FRANÇA; MENEZES, 2012; GIELEN, 2007).

Guedes, Calado e Vieira (1998) estudaram as motivações de saída no contexto de um PDV e identificaram a falta de perspectiva na carreira, a insatisfação com a empresa, a vontade de deixar o papel de empregado e a verba indenizatória como fatores relevantes para a decisão de sair. Gielen (2007), por outro lado, observa que flexibilidade de horário no trabalho colabora para a postergação da aposentadoria e a permanência dos mais velhos em seus empregos.

França e Soares (2009) identificaram nove fatores relacionados à aposentadoria, sendo cinco positivos e quatro negativos. Dos cinco fatores percebidos como positivos, a questão do tempo está presente em três deles: ter mais tempo para os relacionamentos, para o lazer e para os investimentos, além de conquistar liberdade do trabalho e começar uma nova etapa na vida. No que diz respeito às perdas, destacam-se as relacionadas a fatores tangíveis (ambiente), emocionais (reconhecimento e satisfação) e sociais (relacionamentos com colegas da empresa) e financeiros (remuneração menor). A prevalência de dimensões positivas ou negativas tende a depender de aspectos individuais, familiares, econômicos e ambientais (FRANÇA e SOARES, 2009).

A aposentadoria, porém, não necessariamente é sinônimo de saída definitiva do mercado de trabalho e pode estar relacionada ao início de uma nova carreira (FRANÇA, 2008; FRANÇA; SOARES, 2009). Duarte e Silva (2009, p. 46) destacam que a população mais velha “tem buscado se manter produtiva e empregada”, por diferentes razões. Entre as possibilidades, destaca-se o emprego-ponte, definido como um trabalho remunerado – tipicamente mais flexível – de uma pessoa no período compreendido entre a aposentadoria e a saída efetiva do mercado de trabalho (KIM e FELDMAN, 2000; AVERHART, 2012; FRANÇA et al., 2013).

Kim e Feldman (2000) desenvolveram um modelo que mostra as condições que propiciam a adoção do emprego-ponte, do trabalho voluntário e de atividades de lazer na aposentadoria, entendidas como estratégias de desaceleração e/ou adaptação à aposentadoria. Segundo o modelo, o envolvimento nessas atividades dependeria de características individuais, fatores organizacionais, situação familiar e identificação com a carreira.

Post, Schneer e Reitman (2013) verificaram que a centralidade do trabalho está relacionada com a decisão de postergar a aposentadoria. Mais uma vez, destaca-se a importância de se desenvolver interesses distintos do trabalho formal, incluindo o lazer e outras atividades que trazem realização pessoal. Adams e Beehr (2003), por sua vez, afirmam que a experiência da aposentadoria depende das características do trabalho, do contexto e da trajetória de carreira de cada indivíduo. A visão da aposentadoria como voluntária ou compulsória também afeta o bem-estar dos aposentados. Segundo Shultz, Morton e Weckerle (1998), ser percebida como voluntária promove a satisfação do indivíduo com vida, além de resultar em melhores condições de saúde física e mental.

Shultz, Morton e Weckerle (1998) estudaram a influência de fatores positivos (*pull*) e negativos (*push*) na decisão da aposentadoria. Os autores ressaltam que fatores negativos têm impacto maior no processo de adaptação e incluem problemas de saúde, problemas financeiros e insatisfação com o trabalho atual. Os fatores *pull* incluem a busca por mais tempo livre para o lazer, o trabalho voluntário, a família, a possibilidade de viajar mais e poder controlar o próprio tempo. Cabe destacar que o mesmo fator pode ser considerado como positivo ou negativo por diferentes indivíduos, dependendo do contexto. A aposentadoria incentivada, por exemplo, pode ser encarada das duas maneiras (HANKS, 1990). Ou seja,

pode ser *pull* para aqueles que já estavam pensando em se aposentar e pode ter sido *push* em função do incentivo financeiro atrelado a tais programas.

3 MÉTODO

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pelo método qualitativo e exploratório, considerado apropriado para o entendimento de percepções e sentimentos (FLICK, 2009). O estudo foi conduzido junto a um grupo de empregados e ex-empregados de uma grande empresa brasileira de economia mista. Foram entrevistados 16 participantes, sendo oito que não aderiram ao programa e continuam trabalhando na empresa (grupo dos empregados) e oito que aderiram ao programa e, portanto, deixaram a empresa (grupo dos aposentados). Para participar da pesquisa, o entrevistado deveria estar no grupo de elegíveis ao PDV, ou seja, ter idade igual ou superior a 55 anos e estar aposentado pelo INSS. Respeitado esse quesito, os entrevistados foram escolhidos pela acessibilidade.

A coleta de dados envolveu entrevistas pessoais, conduzidas com o apoio de dois roteiros semiestruturados, um para cada grupo pesquisado. Os encontros ocorreram nas instalações da empresa, na casa dos participantes e em estabelecimentos comerciais. As entrevistas tiveram duração entre 45 e 90 minutos, totalizando aproximadamente 900 minutos de gravação. Todas foram gravadas, com a devida autorização dos participantes, e posteriormente transcritas.

O método de análise e interpretação das falas dos participantes foi o da análise de conteúdo. Inicialmente, as transcrições foram lidas e analisadas individualmente, em seguida por grupo e posteriormente comparadas, a fim de se identificar semelhanças e diferenças entre aqueles que aderiram ao programa e os que permaneceram na empresa.

Dos 16 participantes, eram 5 homens e 11 mulheres, com idades entre 56 e 75 anos e tempo de empresa entre 5 e 39 anos – ver Quadro 1. No que tange a situação familiar, 11 são casados, 4 divorciados e uma solteira. Além disso, 14 possuem um ou mais filhos e apenas uma mora sozinha. Na organização pesquisada, três ocupavam funções de nível superior e 14 exerciam funções técnicas, que exigem apenas o ensino médio.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Nº	Gênero	Idade	Função	Tempo de empresa (anos)	Estado Civil	Reside com	Idades dos filhos (anos)
Empregados							
E1	Masculino	72	Nível superior	9	Casado	Esposa	48
E2	Feminino	65	Nível superior	16	Casada	Esposo	43 e 46
E3	Feminino	59	Técnica	9	Casada	Esposo	30 e 33
E4	Masculino	60	Técnica	38	Casado	Esposa	25
E5	Feminino	60	Técnica	5	Divorciada	Filho	24 e 32
E6	Feminino	59	Nível superior	5	Divorciada	Filho	34 e 35
E7	Feminino	58	Técnica	30	Casada	Marido e filhas	30 e 42
E8	Masculino	75	Técnica	5	Casado	Esposa, filha e 2 netos	39
Aposentados							
A1	Feminino	56	Técnica	35	Divorciada	Filhos	20, 24 e 26
A2	Feminino	57	Técnica	34	Casada	Esposo e filho	19
A3	Feminino	61	Técnica	34	Solteira	Sobrinho	Sem filhos
A4	Feminino	60	Técnica	39	Casada	Esposo	Sem filhos
A5	Masculino	65	Técnica	37	Casado	Esposa	33
A6	Feminino	63	Técnica	28	Casada	Esposo	37
A7	Feminino	66	Técnica	9	Divorciada	Sozinha	43
A8	Masculino	63	Técnica	38	Casado	Esposa e filhos	26 e 29

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em linha com os objetivos da pesquisa, a análise dos dados foi estruturada em quatro seções. A primeira trata do significado do trabalho na vida dos entrevistados. Na segunda seção são discutidos os principais fatores que influenciaram a decisão de sair ou de permanecer na empresa. Na terceira, discute-se a realidade dos oito aposentados que aderiram ao PDV. A última seção é dedicada à tipologia desenvolvida a partir das características dos participantes e categorias estudadas.

4.1 Significado do trabalho na vida dos entrevistados

Quando perguntados sobre o significado do trabalho, vários participantes do grupo dos empregados demonstraram alta centralidade (MOW, 1987). Apesar de alguns terem citado a questão do trabalho como forma de sustento e segurança, diversos outros fatores foram incluídos, como satisfação pessoal e bom ambiente de trabalho (MORIN, 2001).

Eu sempre faço uma comparação do trabalho com o casamento. Eu me sinto casada com o trabalho e senti isso muito quando eu me aposentei (pelo INSS) [...] foi como se fosse uma separação, foi uma coisa muito dolorida [...]. Eu me sentia tão infeliz de não estar trabalhando, é um sentimento tão horrível [...]. Aí fiz o concurso para a [nome da empresa] e passei. (E2)

O trabalho pra mim é tudo. (E3)

O trabalho representa a nossa própria vida. (E4)

Eu preciso trabalhar, preciso. Preciso para mim, não pelo dinheiro. (E5)

No grupo dos aposentados, houve destaque à função do trabalho como meio de sobrevivência financeira e recompensas monetárias, mas também como um meio de aprendizado e satisfação intrínseca (MORIN, 2001).

Graças ao meu trabalho, eu consegui o que eu tenho hoje, ajudar os meus pais, criar uma família. (A2)

Muita coisa que aprendi lá, hoje eu trago para a minha vida particular porque, como você sabe, eu sou advogada [...]. Atualmente eu tenho saudades, não tenho vontade de voltar, mas eu fico lembrando aqueles momentos que eu passei lá. (A1)

O trabalho representou pra mim um modo de vida. [...] você se sente valorizada, você está produzindo, [...] é uma forma de você ter conhecimento, sabedoria. (A3)

Apesar de terem optado pela adesão ao PDV, três aposentados demonstraram alta centralidade do trabalho (A5, A7, A8). A8 possui uma condição especial e diferente dos demais, pois tem sérios problemas de saúde que requerem tratamento diário e, nesse sentido, sua aposentadoria parece ter sido forçada e não uma opção.

Eu acho que a pessoa sem trabalho é um infeliz. (A5)

Ai meu Deus do céu, sinto muita falta hoje. Eu acho que trabalho é tudo, né? [...]. Ah, se tivesse oportunidade, com certeza eu voltaria. (A7)

Fazendo uma comparação entre os dois grupos, é possível verificar que o trabalho é relevante para ambos. Com relação às funções do trabalho apontadas na literatura, para os empregados, as funções mais destacadas foram ter uma ocupação, satisfação intrínseca, se sentir útil, relacionamento interpessoal e sustento. Para os aposentados, o significado do trabalho é semelhante, porém a questão financeira foi mais realçada (MORIN, 2001; MOW, 1987).

A partir das análises sobre o significado do trabalho para empregados e aposentados, fizemos uma associação com as orientações propostas por Wrzesniewski et al. (1997), apresentadas no Quadro 2. Dos oito empregados, cinco se mostraram orientados para vocação e três para carreira. No grupo dos aposentados, dois dos que se mostraram orientados para vocação foram exatamente os que se arrependeram da decisão de sair da empresa (A5 e A7). Além disso, a orientação para o emprego apareceu somente no grupo dos aposentados, sinalizando que essa orientação pode ser um fator que pesa na decisão pela aposentadoria. Perceber o trabalho simplesmente como fonte de renda pode ser uma condição que facilita o desapego das atividades laborativas e, conseqüentemente, a decisão pela aposentadoria. Por outro lado, os indivíduos que encaram o trabalho como carreira ou como vocação teriam mais dificuldades nesse sentido.

Quadro 2 – Orientações em relação ao trabalho

Orientação predominante	Grupo dos aposentados	Grupo dos empregados
Emprego	A2, A4, A6	-
Carreira	A1, A3	E5, E6, E8
Vocação	A5, A7, A8	E1, E2, E3, E4, E7

4.2 Motivadores de adesão ou permanência

Nesta seção são analisados os fatores que influenciaram a decisão dos entrevistados perante o PDV. São identificados e discutidos os motivos pelos quais os participantes da pesquisa optaram por sair ou permanecer na empresa.

4.2.1 Expectativa de realização do PDV

Três aposentados contaram que o PDV já estava sendo aguardado há alguns anos, o que pode ter facilitado a decisão de aderir ao programa. Os demais também pareciam decididos a se aposentar e mostraram reações positivas quando o programa foi divulgado. No grupo dos empregados, esse aspecto não foi mencionado.

Há muitos anos nós estávamos aguardando esse PDV. (A5)

Olha, esse PDV eu já vinha aguardando há uns quatro anos. [...]. Comecei a me preparar psicologicamente. (A6)

4.2.2 Saúde

Segundo a literatura, a saúde é um fator relevante para a tomada de decisão pela aposentadoria (ADAMS; BEEHR, 2003; AVERHART, 2012; GIELEN, 2007; FRANÇA; MENEZES, 2012). No grupo dos aposentados, dois afirmaram que saíram da empresa por problemas de saúde e dois mostraram preocupação em aproveitar a vida enquanto ainda podem. Ou seja, tanto problemas de saúde quanto o desejo de se aposentar ainda com saúde podem estimular a decisão.

Eu não estava conseguindo curtir a minha vida, entendeu? Porque eu já estava [...] trabalhando fora do meu horário, [...] isso aí estava prejudicando a minha saúde. [...] a minha decisão foi mais por saúde mesmo. (A1)

Você sente... organicamente, fisicamente, você sente que está chegando a sua hora de parar. E se você não parar para aproveitar, colher os frutos do

seu trabalho, vai chegar uma hora que você vai estar doente, que você vai estar numa cama, e não aproveitou nada. Só trabalhou a vida toda. [...]. (A6)

Por não conseguir conciliar o trabalho com sua rotina de tratamentos, o aposentado A8 se viu obrigado a aderir ao PDV. Nesse caso, a saúde debilitada pode ser entendida como um fator *push*, ou sejam que “empurra” a pessoa para a aposentadoria (SHULTZ; MORTON; WECKERLE, 1998).

No grupo dos empregados, metade apresenta boas condições de saúde e metade afirmou ter problemas. Desta forma, não foi possível relacionar questões relativas à saúde com a decisão de permanecer.

Minha saúde está danada. [...]. Eu sinto que esse horário pesado está prejudicando a minha saúde. [...]. Eu gostaria que alguém na [nome da empresa], principalmente tendo em vista que agora as pessoas estão vivendo muito mais tempo [...], nem que dessem um salário menor, entrasse num acordo coletivo, sei lá o que, proporcional às horas trabalhadas, [...]. Muita gente se tivesse uma possibilidade dessas não parava de trabalhar. (E2)

A saúde é [...] uma droga. De repente, [...] pressão alta, [...] dor no estômago, mas tudo é o trabalho. (E7)

4.2.3 Relações familiares

Dois motivadores considerados relevantes para a aposentadoria são a situação do cônjuge e filhos dependentes (ADAMS e BEEHR, 2003; AVERHART, 2012; GIELEN, 2007; KIM; FELDMAN, 2000). Com relação à situação do cônjuge, as mulheres tendem a se aposentar antes ou junto com os maridos, devido ao papel de provedor que o homem ainda representa na sociedade (ADAMS; BEEHR, 2003; GIELEN, 2007).

No grupo dos empregados, seis possuem cônjuge, mas apenas três deles trabalham. O empregado E1 é o único homem que tem uma esposa trabalhando e esse parece ser um dos motivos pelos quais ele diz não parar de trabalhar.

A minha mulher [...] está o dia inteiro no consultório. Eu só pararia de trabalhar se a minha mulher parasse de trabalhar. (E1)

No grupo dos aposentados, cinco possuem cônjuge e apenas dois deles trabalham. Esses que trabalham são homens, o que corrobora os estudos de que a mulher tende a se aposentar antes ou concomitantemente com seus esposos (ADAMS; BEEHR, 2003; GIELEN, 2007).

De vez em quando a gente viaja porque o meu marido tem uma pousada no interior da Bahia, junto com o irmão. (A4)

Com relação à existência de filhos dependentes, Adams e Beehr (2003) defendem que as pessoas nessa situação estão menos propensas à aposentadoria. Nesta pesquisa, essa tendência não foi verificada, uma vez que sete empregados e cinco aposentados sustentam filhos ou ajudam financeiramente outras pessoas da família. Ou seja, para os participantes desta pesquisa, a decisão de sair ou permanecer não parece ter sido influenciada por esse fator.

4.2.4 Atividades extra-trabalho

Com exceção de E2, os empregados não se dedicam a atividades fora do trabalho. Alguns fazem atividades físicas, mas não demonstram desenvolver outros interesses pessoais. Nesse cenário, o trabalho torna-se o ponto focal na vida dessas pessoas e a aposentadoria pode ser mais difícil.

Dos aposentados, duas começaram a desenvolver novos interesses enquanto ainda estavam trabalhando e outra tinha interesse por artesanato, mas não conseguia se dedicar em função da jornada de trabalho. Esses fatores podem ter influenciado a adesão ao PDV e também a satisfação após a aposentadoria (ADAMS; BEEHR, 2003; FRANÇA; STEPANSKY, 2005; POST; SCHNEER; REITMAN, 2013). Por outro lado, outros cinco aposentados optaram por sair mesmo não tendo outros interesses fora do trabalho.

4.2.5 Verbas recebidas no PDV e finanças pessoais

O recebimento das verbas advindas de um programa de demissão voluntária pode contribuir para a decisão de sair da empresa (GUEDES; CALADO; VIEIRA, 1998). Três aposentados contam que, sem o PDV, não teriam se aposentado. Um deles diz sentir saudades e outros dois afirmaram que voltariam a trabalhar na empresa, evidenciando um arrependimento pela decisão.

Com esse dinheiro, deu pra fazer aquilo que eu fiz. [...] não teria como fazer a obra dos meus pais. (A3)

Com certeza não estaria aposentado. [...]. Eu gosto de trabalhar. [...] trabalhar pra mim é a minha vida, era tudo. [...], mas aí eu botei na balança: “Se eu for agora, tem o PDV”. (A5)

Se não saísse (o PDV), eu estaria aqui até hoje, com certeza. Comprar a casa que era o meu sonho mesmo, acompanhar a obra lá da reforma. (A7)

Enquanto esses aposentados analisaram as verbas como atrativas, quatro empregados (E1, E3, E5, E8) não aderiram ao PDV justamente por não terem visto vantagem nos valores que iriam receber do programa. Cabe ressaltar que esses quatro empregados tinham relativamente pouco tempo de trabalho na empresa. Desta forma, podemos concluir que as verbas rescisórias influenciam positivamente a decisão pela aposentadoria apenas nos casos de empregados com mais anos de empresa, tendo em vista que as verbas costumam ser proporcionais ao tempo de trabalho.

Primeiro, [...] eu não vou sair daqui para procurar outro emprego, [...] porque eu não tenho mais idade para estar trabalhando em outro lugar. Segundo, [...] teria que ser uma coisa mais compensatória. (E1)

Aí eu fui fazer conta, essas coisas. Aí eu falei: “Não, muito baixo. Não vou não. Vou ficar mais um pouco”. (E3)

As finanças pessoais também são consideradas relevantes na decisão frente à aposentadoria (FRANÇA; SOARES, 2009; ADAMS; BEHR, 2003). O fato de possuir casa própria e uma vida financeira considerada estável parece ter favorecido a adesão ao PDV por quatro aposentados (A1, A2, A4, A5).

Eu tenho umas reservas aí. Então, se eu quiser viajar, dá pra fazer. [...] Eu já tenho casa própria [...]. Então assim, eu não estou mais tão dependente da empresa. (A1)

Você tem que ter aquela certeza que você não paga mais apartamento, [...] ter a vida organizadinha, um pé de meia feito para alguma coisa, e aí vai tranquilo. (A4)

4.2.6 Liberdade de horário

A vontade de ter mais liberdade e mais tempo livre é considerada relevante para a decisão pela aposentadoria (FRANÇA; SOARES, 2009) e também foi observada nesta pesquisa.

Eu hoje faço o meu horário, você entendeu? (A1)

Eu senti que estava na hora de eu começar a viver minha vida, sem precisar me preocupar com o tempo. (A6)

Um pouco mais de tempo pra eu me desenvolver no meu novo trabalho porque eu já era advogada. (A3)

Me dedicar mais um pouco ao artesanato que eu gosto de fazer [...] não tinha tempo, só final de semana. (A7)

Nesse sentido, cumpre apontar que vários participantes (tanto aposentados quanto empregados) destacaram como um ponto negativo a pouca flexibilidade de horário existente na empresa.

A coisa que mais me preocupa no momento, o que mais me desgasta é o horário, por causa da idade e dos problemas de saúde que eu tenho. Eu não quero parar de trabalhar, mas eu sinto que está ficando muito difícil conciliar esse horário tão pesado com os problemas que eu tenho. (E2)

O que eu menos gostava, eu vou te dizer. É exatamente aquela prisão, o tempo que a minha vida ficava ali presa. Isso foi uma coisa que me incomodou a vida toda. (A6)

4.2.7 Falta de perspectiva na carreira

A falta de perspectivas na carreira, apontada como importante por Guedes, Calado e Vieira (1998), foi observada no caso de dois aposentados (A2 e A3). O pouco estímulo à capacitação também foi mencionado por alguns dos entrevistados que ocupavam cargos técnicos.

Essa política de me tirarem, me mandarem pra um serviço e mandarem pro outro, eu fui sacrificada [...]. Há um favoritismo aqui dentro. (A3)

Eu vi que dentro da empresa, [...] por já me encontrar no último nível do meu cargo, eu não tinha muita expectativa de promoção. (A2)

4.3 A vida após a aposentadoria

Cinco aposentados (A1, A2, A3, A4, A6) afirmaram que a decisão perante o PDV foi boa e que estão satisfeitos nessa nova fase da vida.

Muito satisfeita. Em momento algum eu me arrependi de ter me aposentado, em momento algum eu lamentei nada. Eu sou muito grata a tudo que me aconteceu. (A2)

Para mim, foi uma alegria. Porque se eu ia sair só com a aposentadoria, receber esse dinheiro, a minha decisão [...] não tinha outra. Eu tenho que ir embora porque eu não rasgo dinheiro. (A4)

Dois entrevistados (A5 e A7), por outro lado, disseram que sentem muita falta da empresa e demonstraram arrependimento. Em ambos os casos, fica evidente nos relatos a pressão que sentiram para se aposentar em função das verbas e/ou prazos envolvidos.

Eu ainda pretendia ficar mais uns dois, três anos, mas aconteceu. [...]. Muitas saudades, dói muito. Evito falar porque às vezes falta a voz. (A5)

Precipitada não foi porque [...] eu não teria a oportunidade que eu tive de realizar meu sonho (comprar a casa). Mas se tivesse outro (PDV) mais para frente, né? Se a gente tivesse certeza que ia ter, até teria ficado um pouco mais. Ai meu Deus do céu, sinto muita falta hoje. Eu acho que trabalho é tudo, né? (A7)

Quando perguntados sobre o que mais sentem falta na empresa, todos os aposentados incluíram os colegas de trabalho nas respostas, evidenciando a importância das relações humanas que se desenvolvem no trabalho (MORIN, 2001).

Eu sinto falta assim dos colegas, daquele convívio. (A3)

Com relação às rotinas atuais, duas aposentadas adotaram o emprego-ponte (KIM; FELDMAN, 2000), uma como síndica e outra como advogada, e parecem satisfeitas por seu envolvimento em atividades laborais. Cabe destacar que ambas se envolveram nessas atividades antes de sair da empresa, o que pode ter facilitado a decisão.

Eu sou o tipo da síndica que eu gosto de ver tudo, eu acompanho o serviço das pessoas. [...]. O dia a dia é agitado de segunda a sexta. [...]. Ou seja, eu continuo nessa agitação. Então, isso aí para mim por um lado está sendo ótimo porque eu estou tendo uma atividade, eu não estou parada. (A1)

Primeiro lugar, eu gosto muito da advocacia. Eu gosto, eu trabalho por prazer. E decidi trabalhar pelo seguinte: Como é que eu vou ficar parada? Eu acho que se eu fosse ficar parada eu ia ficar tediosa. (A3)

Os demais estão se dedicando a *hobbies*, como escrever, fazer artesanato e dançar. Como apontado por Debert (1999), a aposentadoria tem sido vista como uma possibilidade de dedicação a atividades que geram satisfação pessoal. A liberdade de horário desfrutada na aposentadoria foi um fator destacado por quatro entrevistados deste grupo (FRANÇA; SOARES, 2009).

A minha vida está maravilhosa. Estou tendo mais tempo de conversar com meu filho, com meu marido, de organizar minha casa [...]. Eu voltei a escrever, que eu adoro escrever. Então, a aposentadoria me fez muito bem, é como se eu tivesse sido uma pessoa e agora sou outra. (A2)

Agora não tem tanto horário para acordar, [...]. Eu estou tratando da saúde, faço fisioterapia, faço caminhada, cuido da vida e cuido da casa. [...]. Agora eu não quero ter obrigação [...]. Eu vou fazendo o que me der vontade. (A4)

No que tange o fator saúde, quatro aposentados (A1, A2, A7 e A8) perceberam uma melhora depois que se aposentaram, inclusive A8, que se aposentou forçadamente por conta de sua saúde.

Você saindo, você tem mais tempo de você ir a médico, fazer um tratamento decente. (A1)

Acho que eu melhorei (risos). Eu melhorei bastante porque você tem mais atividade ao ar livre, você caminha, você tem as horas de sono adequadas, alimentação, você tem oportunidade de se cuidar melhor. (A2)

Com relação à vida financeira, cinco aposentados sentiram a redução dos proventos e outros três (A2, A4 e A6), não.

Antes de me aposentar eu já sabia, a gente tem que ter noção [...] a gente tem que viver de acordo com que a gente ganha. [...]. Claro que muitos itens são poupados dos nossos proventos (férias, PLR, etc.), mas em compensação, muitos gastos que eu tinha eu deixei de ter. Então, eu não me senti abalada financeiramente. (A2)

Pra te falar a verdade, eu não senti tanta diferença como muita gente falou [...]. A única coisa que você sente, isso é uma coisa óbvia, que você deixa de ter aqueles dinheiros extras (férias, PLR). [...] aprendi com meu filho e com meu marido a me organizar financeiramente. (A6)

O lado financeiro muda muito. Hoje, eu não tenho PL, não tenho férias. (A8)

A partir das entrevistas com os aposentados, foi possível identificar tanto perdas quanto ganhos associados à aposentadoria – ver Quadro 3 –, em linha com a literatura sobre o tema (ADAMS; BEEHR, 2003, FRANÇA; 2008; FRANÇA; SOARES, 2009). Apenas três aposentadas (A2, A4 e A6) não perceberam nenhuma perda com a aposentadoria, sendo que uma delas ressalta a importância do planejamento nessa fase da vida: “a pior coisa que pode acontecer para o aposentado é ele não ter planejamento” (A2). Nesse sentido, é possível considerar, também em linha com a literatura, que o planejamento representa um aspecto crucial para a satisfação com a vida de aposentado.

Quadro 3 – Ganhos e perdas com a aposentadoria

Ganhos percebidos	
Liberdade de horário, não ter compromisso	A1, A2, A4, A5, A6, A7
Tempo para se cuidar	A3
Saúde melhor	A1, A2, A7, A8
Perdas percebidas	
Ociosidade	A1
Não ter rotina	A3
Contato com o trabalho e convívio com os colegas	A5, A8
Perdas financeiras (renda menor)	A1, A3, A5, A7, A8
Envelhecimento	A7

4.4 Tipos ideais

A partir das entrevistas e num esforço de síntese dos resultados, foi possível identificar seis grupos ou tipos ideais, construídos a partir da centralidade e/ou orientação em relação ao trabalho (MOW, 1987; WRZESNIEWSKI et al., 1997), da percepção de dificuldade em relação à decisão de aderir ou não ao PDV e das vivências e sentimentos após a decisão, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos Ideais

Grau de satisfação	Empregados		Aposentados	
Satisfeitos	Apegados	E2, E3, E4, E5, E8	Adaptados	A1, A2, A3, A4, A6
Neutros	Indecisos	E6, E7	-	-
Insatisfeitos	Arrependido	E1	Arrependidos	A5, A7
	-	-	Forçado	A8

Apegados: No grupo dos apegados, encontram-se cinco empregados que optaram por não aderir ao PDV em função de um grande apego ao trabalho e à empresa, tanto de uma perspectiva emocional quanto financeira. As características compartilhadas por este grupo são alta centralidade do trabalho, facilidade na tomada de decisão por não aderir ao PDV e satisfação com decisão tomada.

Enquanto eu tiver saúde, eu quero trabalhar. (E2)

Indecisos: As principais características deste grupo de empregados são alta centralidade do trabalho e dificuldade na tomada de decisão frente ao PDV, aspectos que em seu conjunto afetaram sua satisfação com o processo como um todo. As duas pessoas que se enquadram nesse perfil (E6, E7) chegaram a se inscrever no programa, mas cancelaram quando souberam que seu desligamento seria imediato. Ambas demonstraram não estar preparadas para a aposentadoria, tanto pela importância do trabalho em suas vidas quanto pelo tempo para tomada de decisão, considerado muito curto.

Resolvi me inscrever, custou muito, mas resolvi. Tive os meus filhos dando o maior apoio. Ai bateu uma coisa aqui dentro. [...] tomei a decisão de cancelar a minha inscrição e não sair. (E6)

Empregado Arrependido: neste grupo há apenas um empregado (E1), também com alta centralidade do trabalho e dificuldade na tomada de decisão, mas com grande arrependimento e insatisfação com a decisão tomada. Sua situação é bastante peculiar, pois o arrependimento se deveu a problemas de saúde enfrentados após o término do prazo de adesão. A doença e o arrependimento evidenciam sua insatisfação. Se tivesse aderido ao PDV, provavelmente teria as mesmas características do aposentado A8, detalhado mais adiante.

Por volta de outubro, [...] confessei um arrependimento [...] porque eu achava que ia morrer, [...] eu tenho um problema grave de pulmão. [...]. Se sair um novo PDV, eu saio. (E1)

Adaptados: as principais características desse grupo são sua tranquilidade na decisão pela adesão ao PDV e boa adaptação à vida de aposentado. A baixa centralidade do trabalho e a visão do trabalho como emprego ou como carreira (percebida como chegando ao fim) também são características desse grupo.

Foi facilíma. [...] eu já atingi uma idade que daqui a pouco as doenças vão começar a aparecer. Eu quero aproveitar minha vida antes que essas doenças apareçam. (A1)

Para mim foi fácil, porque como eu te falei, eu já estava com cerca de trinta e oito anos de trabalho [...] eu já tinha um plano de aposentadoria. Em momento algum eu me arrependi de ter me aposentado. (A2)

Alguns (A1, A4 e A6) já estavam decididos a se aposentar e a chegada do PDV serviu como um incentivo e facilitador do processo. A1 começou a se envolver em atividades de gestão predial antes da aposentadoria, enquanto A4 e A6 queriam mais liberdade de tempo, apesar de gostarem da empresa e das atividades que desenvolviam. Os outros dois membros desse grupo (A2 e A3) não se planejaram com antecedência, mas sua insatisfação com a empresa serviu de estímulo adicional à aposentadoria, que acabou se refletindo positivamente em suas vidas.

Eu aposentada poderia exercer a minha profissão à vontade, primeiro. Segundo, dinheiro, eu tenho umas reservas aí, então se eu quiser viajar dá pra fazer. E terceiro, essa questão dessa profissão de síndica, que foi uma coisa que me interessou, tanto que eu fiz os cursos e vou continuar fazendo. (A1)

Eu sempre disse assim: “Com 60 anos, por que eu vou ficar trabalhando? Se eu comecei com 20, se eu trabalhei por 40, se eu tenho a minha vida organizada, se eu tenho tudo estruturado financeiramente, me organizei para isso, o marido já está aposentado” (A4)

Isso foi uma coisa que sempre me incomodou a vida toda, o tempo que você fica dentro de uma empresa [...]. A vida acontecendo lá fora e eu querendo estar lá fora vivendo e não conseguia. [...]. Eu senti que estava na hora de começar a viver minha vida, sem precisar me preocupar com o tempo. E

poder ter a liberdade de sair, de aproveitar, de viajar, de fazer os meus cursos de artesanato (A6)

Aposentados Arrependidos: as características que definem este grupo são a alta centralidade do trabalho, a dificuldade na tomada de decisão em relação ao PDV, além da insatisfação com a vida após a aposentadoria. As aposentadas A5 e A7 afirmam que sentem falta do trabalho e que não teriam saído sem as verbas do PDV, indicando que o fator mais importante para a decisão foi financeiro. Cabe frisar também que, enquanto estiveram na empresa, não desenvolveram outras atividades fora dela.

Eu ainda pretendia ficar mais uns dois, três anos, mas aconteceu. [...]. Muitas saudades, dói muito. Evito falar porque às vezes falta a voz. (A5)

Ai meu Deus do céu, sinto muita falta hoje. [...]. Ah, se tivesse oportunidade, com certeza eu voltaria. (A7)

Forçado: o último grupo tem como característica a adesão ao PDV por motivos negativos (*push*), indicando que não houve planejamento prévio e que a decisão foi difícil, visto que forçada. O aposentado A8, único incluído neste grupo, tem um grave problema de saúde e se viu obrigado a aderir ao programa para poder realizar os tratamentos médicos necessários: “Se eu pudesse, voltaria a trabalhar. [...]. Eu decidi (sair) por causa da saúde”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar os fatores que contribuíram para a decisão de aderir ou não ao programa de demissão voluntária (PDV). Dos fatores que influenciaram a decisão, pode-se destacar a expectativa de realização do programa, aguardada há alguns anos, além de questões de saúde, financeiras e familiares.

A insatisfação com o trabalho e com a empresa também parece ter influenciado a decisão pela aposentadoria. Com relação a este ponto, cumpre destacar a questão da pouca flexibilidade de horário, citada pelos dois grupos como algo que prejudica a saúde e o desenvolvimento de outras atividades além do trabalho. Nesse sentido, é importante que as empresas estudem formas de ampliar a flexibilidade de horário para que os atuais empregados, especialmente os que já se encontram mais próximos da aposentadoria, possam desenvolver novos interesses e conciliar vida pessoal e profissional. As pessoas que se envolvem em outras atividades fora do trabalho tendem a estar mais preparadas para a vida na aposentadoria (ADAMS; BEHR, 2003).

O recebimento das verbas indenizatórias também parece ter influenciado a decisão pela aposentadoria. A partir dos relatos dos aposentados arrependidos, é possível considerar que aqueles que saem exclusivamente por causa do dinheiro têm maior chance de arrependimento. Nesse sentido, é importante que os trabalhadores tenham consciência de que a decisão não deve ser tomada com base apenas em questões financeiras, sendo necessária a devida preparação (DEBETIR; MONTEIRO, 1999; FRANÇA; SOARES, 2009).

A pressão de tempo envolvida nos PDVs também parecem ter contribuído para as decisões posteriormente percebidas como equivocadas (aposentados arrependidos). Nesse sentido, cabe destacar a importância do planejamento e o apoio que as organizações podem dar nesse sentido, de forma a ter aposentados mais satisfeitos com sua nova condição de existência.

Como sugestão para estudos futuros, esperamos que os tipos ideais aqui apresentados estimulem o desenvolvimento de pesquisas que testem a aderência dos mesmos a outras organizações que tenham implementado programas de demissão voluntária e outros contextos, permitindo o avanço teórico neste campo. Também pode ser interessante a condução de

estudos com profissionais – em idade para se aposentar – submetidos a jornadas flexíveis ou com carga inferior a 40 horas, a fim de relacionar os fatores tempo dedicado às atividades laborais, centralidade do trabalho e desgaste físico com a intenção de aposentadoria. Por fim, propomos a continuidade do debate sobre a longevidade e o mundo do trabalho (FRANÇA, 2009), tão importante no cenário atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, G. A.; BEEHR, T. A. (Ed.). **Retirement: reasons, process, and results**. New York: Springer Publishing Company, 2003.

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

AVERHART, V. Ageism in the workplace: examining the influence of age conceptualization on the advancement opportunities of older workers. **FIU Electronic Theses and Dissertations**, paper 585, 2012.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995.

BRASIL. Lei 13.183, de 4 de novembro de 2015. [Site do] **Planalto**, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113183.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.

BRASIL. Lei 9.032, de 28 de abril de 1995. [Site do] **Planalto**, Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19032.htm>. Acesso em: 02 fev. 2015.

CODO, W. **Por uma psicologia do trabalho**: ensaios recolhidos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

DEBETIR, E.; MONTEIRO, L. A. S. Qualidade de vida e preparação para a aposentadoria na Universidade Federal de Santa Catarina. In: Encontro Nacional da ANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

DEBERT, G. G. **A reinvenção da velhice**: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento. São Paulo: EDUSP, 1999.

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

ERNESTO, R.; BELTRÃO, V.; LOUREIRO, M. R. Reforma da burocracia pública e federalismo no Brasil: a experiência do programa de demissão voluntária nos governos estaduais. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, 113–144, 1998.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, L. H. A longevidade e suas consequências para o mundo do trabalho. **Sinais Sociais**, Rio de Janeiro, v.4, n. 10, p. 98-121, 2009.

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

FRANÇA, L. H.; MENEZES, G. S.; BENDASSOLI, P. F.; MACEDO, L. S. S. Aposentar-se ou continuar trabalhando? O que influencia essa decisão? **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 33, n. 3, p. 548-563, 2013.

- FRANÇA, L. H.; MENEZES, G. S. Motivadores da decisão da aposentadoria por servidores públicos federais. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, 2012.
- FRANÇA, L. H.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009.
- FRANÇA, L. H.; STEPANSKY, D. V. Educação permanente para trabalhadores idosos: o retorno à rede social. **Boletim Técnico SENAC**, v. 31, n. 2, p.46-55, maio/ago. 2005.
- GIELEN, A. C. Working hours flexibility and older workers labor supply. **Iza Discussion Paper Series**, n. 2946, 2007.
- GUEDES, V. A.; CALADO, S. M. R.; VIEIRA, M. M. F. Programa de desligamento voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-funcionários de instituição financeira governamental. In: Encontro Nacional da ANPAD, 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.
- HANKS, R. S. The impact of early retirement incentives on retirees and their families. **Journal of Family Issues**, v. 11, n. 4, p. 424-437, 1990.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Projeção da população do Brasil por sexo e idade: 2000-2060**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.
- KIM, S.; FELDMAN, D. Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1195-1210, 2000.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Pessoa idosa e previdência social**: demografia, mercado de trabalho e proteção social. Brasília: Ministério da Fazenda, 2017. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/Previd%C3%A9ncia-Social-e-pessoas-idosas.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, nº 3, p. 8-19. 2001.
- MOW (THE MEANING OF WORKING INTERNATIONAL RESEARCH TEAM). **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.
- OLIVEIRA-SILVA, L.; VIEIRA, J. A.; RIBEIRO, A. C. B. (2015). Para além do fim do arco-íris: motivações e consequências da adesão ao plano de demissão voluntária. **ReCaPe - Revista Carreiras & Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 270-281, 2015.
- POST, C.; SCHNEER, J. A.; REITMAN, F. Pathways to retirement: A career stage analysis of retirement age expectations. **Human Relations**, v. 66, n. 1, p. 87-112, 2013.
- SHULTZ, K. S.; MORTON, K. R.; WECKERLE, J. R. The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 53, p. 45-57, 1998.
- TOPA, G.; MORIANO, J. A.; DEPOLO, M.; ALCOVER, C.M.; MORALES, J. F. Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 75, n. 1, p. 38-55, 2009.
- WRZESNIEWSKI, A. E.; McCAULEY, C.; ROZIN, P.; SCHWARTZ, B. Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. **Journal of Research in Personality**, v. 31, p. 21-33, 1997.
- ZANELLI, J. C. Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. **Revista Psicologia**, v. 12, n. 3, p. 329-340, 2012.