



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**OS SENTIDOS SOCIAIS DA VELHICE E DO ENVELHECIMENTO
NOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA
DE GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS**

INGRID BERNARDINELLI

Apoio: FAPESP (2018/23894-0)

SÃO CARLOS

2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**OS SENTIDOS SOCIAIS DA VELHICE E DO ENVELHECIMENTO
NOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA
DE GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos-UFSCar, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Instituições e Organização do Trabalho.

Ingrid Bernardinelli

Orientador: Silvio Eduardo Alvarez Candido

Apoio: FAPESP (2018/23894-0)

SÃO CARLOS

2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Ingrid Bernardinelli, realizada em 11/09/2020.

Comissão Julgadora:


Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido (UFSCar)

 (em nome de)
Prof. Dr. Julio Cesar Donadone (UFSCar)

 (em nome de)
Prof. Dr. Maria José Tonelli (FGV)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha base acadêmica que foi muito importante para a realização deste trabalho.

Sou imensamente grata ao meu orientador professor doutor **Silvio Eduardo Alvarez Candido** pela oportunidade e parceria nesse projeto, com seu apoio, confiança e a busca constante de reflexões acerca desse trabalho. Gostaria também de agradecer aos professores **Júlio Cesar Donadone, Mário Sacomano Neto e Maria José Tonelli** pelas ricas contribuições e reflexões para o desenvolvimento desta dissertação, assim como, já fica meu agradecimento pela participação das bancas de qualificação e defesa.

Agradeço a todos os colegas do **NESEFI – Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças da UFSCar**, em especial: **Bruna Scanavachi, Fernanda Veríssimo Soulé e Angela Maria Carneiro de Carvalho** que contribuíram de alguma forma com a formação desse trabalho. Gostaria de agradecer também aos meus colegas da pós-graduação que compartilhamos muitas coisas juntos, como conhecimento e aprendizado, sobretudo gostaria de agradecer minha amiga **Debora Regina Taño** por todo apoio e resolução de dúvidas.

Aproveito para agradecer também à **FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo** pelo apoio financeiro para a realização da pesquisa por meio da concessão de bolsa de mestrado (processo 2018/23894-0) que colaborou para o enriquecimento dos dados da coleta. À secretaria de pós-graduação em **Engenharia de Produção – PPGEP** e já aproveito para agradecer a todos os meus entrevistados, **empresas e consultorias**, pela disposição, interesse e carinho em contribuir com essa pesquisa.

Por fim, gostaria de agradecer minha base familiar e aos meus amigos mais próximos por todo apoio.

Agradeço em especial, aos meus avós: **Terezinha Cruzeiro Daniel, Antônio Daniel, Eliza Deriggi Bernardinelli** (in memoriam) e **Irineu Bernardinelli** (in memoriam) por serem meus exemplos mais próximo da velhice e me ensinar a importância dessa fase nas nossas vidas. Agradeço também a minha mãe **Izabel Aparecida Daniel** por todo seu apoio e suporte nas horas de ansiedade, assim como ao meu pai **Sergio Bernardinelli** (in memoriam) e aos meus irmãos **Anne Elizabeth Bernardinelli e Oigres Daniel Bernardinelli** e por último, mas não menos importante, ao meu sobrinho **Enzo Boracini**.

E por fim, agradeço ao meu namorado **Kaio Guimarães Silva** por compartilhar comigo melhores momentos, assim como me dar apoio e suporte nos momentos de ansiedade e estresse mediante a pós-graduação. Aos meus amigos: **Daniel Mariolo, Isabella Frujuelle dos Anjos, Camila Duarte Manfré** por me apoiar nessa jornada da vida e compartilhar momentos de

prazer e diversão e a todos os meus amigos da **equipe de Karatê UFSCar** que viveu comigo os melhores momentos que eu estive na UFSCar, tanto na graduação quanto na Pós-graduação.

Com isso, sou **eternamente grata** a todos vocês que contribuíram de alguma forma para a realização dessa pesquisa.

Meus mais sinceros obrigada!

RESUMO

Nos últimos anos, o número de grandes empresas que têm implementado programas de preparação para a aposentadoria (PPA) tem aumentado, o que decorre de sua percepção sobre as transformações demográficas e da necessidade de intervenção nos processos de aposentadoria dos seus funcionários. O objetivo da pesquisa é analisar as concepções sociais da velhice e do envelhecimento subjacentes aos programas de preparação para a aposentadoria (PPA) de empresas brasileiras. Para alcançar o objetivo proposto, uma pesquisa de caráter qualitativo, focada em analisar, investigar e incorporar os significados e as interpretações atribuídas aos PPAs e aos indivíduos envolvidos, foi realizada. Utilizando-se dados secundários acerca da literatura gerencial e de reportagens publicadas na mídia de negócios, e dados primários, levantados por meio de entrevistas semiestruturadas com consultorias que contam com os PPAs e empresas brasileiras. Esses dados foram analisados com base na técnica da análise de conteúdo. A concepção de velhice subjacente aos PPAs tem se demonstrado positiva, uma vez que pactua com uma aposentadoria mais ativa. Essa transformação está alinhada com análises que apontam para transformações ideológicas recentes que valorizam a ideia de atividade e com o processo de financeirização. Os PPAs empresariais incentivam a cultura do investimento, do qual o tema planejamento financeiro está em destaque. Tais programas difundem como uma oportunidade de engajamento em novas atividades após aposentadoria, como atividades econômicas e a atuação empreendedora, e com isso, constrói novas perspectivas para aposentadoria. A compreensão dos sentidos subjacentes a esses programas é relevante, uma vez que as grandes empresas e consultorias, são atores influentes na construção dos sentidos sobre a velhice e o envelhecimento, influenciando as formas como a sociedade em geral compreende o fenômeno e influenciam as formas com que muitas pessoas se planejam para a aposentadoria, desconstruindo visões tidas como antiquadas sobre a velhice e a reconstruindo como uma nova fase mais ativa.

Palavras-chaves: Velhice; Significado social; Programa de preparação para a aposentadoria; Cultura e Organizações.

ABSTRACT

In recent years, the number of large companies that have implemented retirement preparation programs has increased, which stems from their perception of demographic changes and the need for intervention in their employees' retirement processes. The objective of the research is to analyze the social conceptions of old age and aging underlying the retirement preparation programs of Brazilian companies. To achieve the proposed objective, a qualitative research, focused on analyzing, investigating and incorporating the meanings and interpretations attributed to the programs and the individuals involved, was carried out. Using secondary data about management literature and reports published in the business media, and primary data, collected through semi-structured interviews with consultants that rely on these programs and Brazilian companies. These data were analyzed based on the technique of content analysis. The concept of old age underlying the programs has been shown to be positive, since it agrees with a more active retirement. This transformation is in line with analyzes that point to recent ideological transformations that value the idea of activity and the financialization process. Corporate retirement preparation programs encourage an investment culture, of which the topic of financial planning is highlighted. Such programs spread as an opportunity to engage in new activities after retirement, such as economic activities and entrepreneurial activities, and with that, builds new perspectives for retirement. The understanding of the meanings underlying these programs is relevant, since large companies and consultancies are influential actors in the construction of meanings about old age and aging, influencing the ways in which society in general understands the phenomenon and influencing the ways that many people plan for retirement, deconstructing old-fashioned views of old age and rebuilding it as a new, more active phase.

Keywords: Old age; Social meaning; Retirement preparation program; Culture and Organizations.

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.....	16
Quadro 2: Técnicas da coleta de dados e objetivos específicos.....	18
Quadro 3: Detalhamento das reportagens referentes aos PPAs, ano, título e assuntos abordados da Revista Exame.....	56
Quadro 4: Número de artigos encontrados pela Base CAPES a partir dos descritores.....	62
Quadro 5: Perfil das consultorias.....	77
Quadro 6: Perfil dos responsáveis pelos programas.....	78
Quadro 7: Perfil das empresas entrevistadas.....	92

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1: Resumo esquemático dos métodos e suas etapas.....	17
Figura 2: Ilustração dos resultados de acordo com os dados secundários e primários.....	18

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1: Revistas e número de reportagens.....	46
Tabela 2: Descrição do número de artigos mediante ao ano de publicação pela Base de dados.....	63
Tabela 3: Principais autores nacionais e o número de citações nos artigos da Base CAPES.....	64
Tabela 4: Descrição dos principais objetos de estudos.....	65
Tabela 5: Modelo de um programa de preparação para aposentadoria de acordo com França (2000)	70
Tabela 6: Ano de abertura e adesão dos PPAs.....	78
Tabela 7: Idade considerada como um profissional mais velho.....	89

LISTA DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Frequência de reportagens por ano.....	48
--	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	10
1. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA	11
1.2. OBJETIVO.....	13
1.3. MÉTODO.....	13
1.3.1. FONTES E TÉCNICAS DA COLETA DE DADOS.....	14
1.3.2. ANÁLISE DE DADOS.....	19
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	20
2. O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E SUAS DEMANDAS SOCIAIS	21
2.1. A CONCEPÇÃO SOCIAL DA VELHICE E DO ENVELHECIMENTO	23
2.2. OS SENTIDOS SOCIAIS DO TRABALHO E O PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA.....	28
2.3. A GÊNESE DOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA.....	32
2.4. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS EMPRESARIAIS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA	36
2.5 PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA COMO ESTRATÉGIA DA PROMOÇÃO DO ENVELHECIMENTO ATIVO.....	40
CAPÍTULO 3: MÍDIAS DE NEGÓCIOS E A LITERATURA GERENCIAL.....	43
3. O PAPEL DAS MÍDIAS DE NEGÓCIOS NA CONSTRUÇÃO SOCIAL DA VELHICE E SEUS NOVOS NICHOS DE MERCADO.....	44
3.1. AS MÍDIAS DE NEGÓCIOS BRASILEIRAS ACERCA DO PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA.....	45
3.1.1. O PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA E O DÉFICIT NA PREVIDÊNCIA SOCIAL.....	49
3.1.2. A PREVIDÊNCIA PRIVADA.....	49
3.1.3. O PLANEJAMENTO PESSOAL.....	50
3.1.4. A REINSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO.....	51
3.1.5. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA.....	51
3.2. A CONCEPÇÃO SOCIAL DA VELHICE E DO ENVELHECIMENTO E OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DIFUNDIDOS PELA EXAME E A FORTUNE.....	53
3.3. LITERATURA GERENCIAL E OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA.....	62
3.3.1. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA E OBRAS NORMATIVAS DA LITERATURA GERENCIAL.....	65
3.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS DADOS SECUNDÁRIOS DAS MÍDIAS DE NEGÓCIOS E DA LITERATURA GERENCIAL.....	72

CAPÍTULO 4: INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA EM GRANDES EMPRESAS..... 75

4. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DAS GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS E AS CONSULTORIAS.....	76
4.1. PERFIL DAS CONSULTORIAS.....	76
4.1.1. ESTRUTURA DOS PROGRAMAS.....	79
4.1.2. PERFIL DOS PRINCIPAIS CLIENTES.....	81
4.1.3. TEMAS MAIS ABORDADOS.....	84
4.1.4. DEMISSÃO HUMANIZADA.....	86
4.1.5. A CONCEPÇÃO SOCIAL DA VELHICE SUBJACENTE AOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA.....	87
4.1.6. PREVIDÊNCIA SOCIAL E MUDANÇAS NO PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA.....	90
4.2. ESTUDO DE CASO DOS PPA _s EMPRESARIAIS EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS.....	92

CAPÍTULO 5: DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS 97

5. DISCUSSÕES.....	98
5.1. CONCLUSÃO.....	103
Apêndice 1.....	106
Apêndice 2.....	108
6. REFERÊNCIAS.....	109

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Os idosos constituem o segmento que mais cresce na população mundial. O ritmo do processo de envelhecimento populacional vem aumentando no mundo, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil (CAMARANO, 2011; DEBERT, 1997). O percentual de pessoas com mais de 60 anos na população brasileira saltou de 6% em 1980 para 14% em 2020 (ONU, 2019). Essa alteração no perfil etário resulta de diversas mudanças na dinâmica das sociedades contemporâneas, assim como em aspectos econômicos do país.

As novas demandas decorrentes do rápido envelhecimento e o aumento da expectativa de vida e, conseqüentemente, do número de idosos e aposentados, provoca intensas modificações nas diferentes esferas da sociedade incluindo as empresas (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). Uma das implicações desse fenômeno com relação ao desenvolvimento econômico é a alteração na composição da mão de obra. De acordo com uma pesquisa realizada em 2013, o envelhecimento da força de trabalho vem aumentando, entre 2004 e 2009, havendo um gradativo aumento no número de postos ocupados por pessoas com mais de 40 anos (LINS; TONELLI; ARANHA, 2013).

Atentos a esse panorama, estudos internacionais enfatizam a importância dos gestores com a implantação de políticas de gestão da idade em suas empresas, que englobam o envelhecimento e a aposentadoria (RECHEL et al, 2013; CAIN et al, 2018). Entende-se por muitos que a aposentadoria é o resultado de um significativo período de lutas e conquistas do trabalhador (RODRIGUES, 2000) mas também, é um fenômeno multifacetado que acarreta mudanças significativas na trajetória pessoal e profissional do indivíduo, envolvendo aspectos de cunho social, econômico e familiar (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). Além de ser um marcador importante para definir a fase da velhice, a aposentadoria está cada vez mais se distanciando do fator “receber apenas uma pensão pública” para agregar novos significados, passando por transformações estruturais e discursivas que têm implicações para a experiência individual, social e gestão da vida (RUDMAN, 2006).

O planejamento para a aposentadoria tem ganhado importância (FRANÇA; LEITE; SIMÕES; GARCIA; ATALIBA, 2019), ainda mais levando em conta que os efeitos da falta de uma preparação adequada dos funcionários para esse momento traduzem-se em brusca redução da qualidade de vida do trabalhador que ingressa, muitas vezes, na inatividade. Muitas pessoas constroem toda a sua identidade vinculada apenas a uma área de interesse que é o trabalho. Essas pessoas podem estar, sem querer, construindo uma aposentadoria difícil (FRANÇA, 1999).

Para muitas pessoas, aposentar-se aos sessenta anos e entrar logo num período de inatividade, às vezes, mais longo do que a duração de sua carreira profissional é sem dúvidas, uma perspectiva nada acolhedora. A dificuldade é que existe nessas questões, uma grande diversidade de situações individuais. Piketty (2013) argumenta que os profissionais com trabalhos mais intelectuais podem desejar ficar no cargo por mais tempo e tardar a aposentadoria. Entretanto, trabalhadores que exercem funções mais penosas e pouco recompensadoras podem desejar se aposentar mais cedo. De fato, tudo depende de diferentes perspectivas sobre a aposentadoria, vistas de diversas formas nos mais variados campos organizacionais e em diferentes cargos profissionais.

No âmbito empresarial, essa revalorização da vida pós-aposentadoria tem impulsionado também mudanças organizacionais, como a criação de Programas de Preparação para a Aposentadoria – (PPA) que são ferramentas de assessoria das empresas para os funcionários no momento da aposentadoria. Nos últimos anos, tem sido crescente o número de empresas, públicas e privadas, que estão se preocupando com a transição de seus funcionários para a aposentadoria e aderem a esses programas (PINTO; COELHO-JÚNIOR; CARRETEIRO, 2019). Para Fraiman (2008), a partir de 2003 pôde ser identificado no Brasil um movimento consolidado e crescente de empresas de grande porte rumo à educação e à capacitação de seus trabalhadores para a preparação da vida pós trabalho.

Porém, ainda são escassas as pesquisas em empresas privadas e consultorias que aderem a esses programas. A maioria dos estudos sobre PPA abordam relatos de experiências desenvolvidas em instituições públicas, em específico as universidades. Tal evidência, pode contar com o fato de que muitas vezes o pesquisador já está inserido nessa instituição, ou por ser um assunto relevante no ambiente universitário. Nesse caso, a literatura geralmente trata de temas relacionados à satisfação dos participantes e a qualidade dos Programas (PAZZIM; MARIN, 2016).

O foco deste estudo é analisar os PPAs de grandes empresas brasileiras e a adesão e difusão dos mesmos por consultorias. Acredita-se que adoção dos PPAs por grandes empresas tende a ser imitado pelas empresas menores por meio de processos isomórficos, o que tendem a ampliar a capacidade de influência desses programas. Ao adotarem PPAs, as grandes empresas não só aderem aos “mitos racionalizados” (MEYER; ROWAN, 1978) em voga nas sociedades em que elas estão enraizadas, mas também contribuem decisivamente na produção das representações sobre a velhice e o envelhecimento. Isso porque a esfera econômica é um espaço chave na construção das representações simbólicas hegemônicas nas sociedades

capitalistas (SOULÉ, 2016). Assim, é relevante compreender quais sentidos sociais as grandes empresas e consultorias brasileiras têm difundido por meio de seus PPAs.

A pergunta chave a ser respondida nesta pesquisa é a seguinte:

Que concepções de velhice compõem e são difundidas pelos Programas de Preparação para a Aposentadoria adotados por grandes empresas brasileiras?

A pesquisa contribuirá para compreender questões empíricas da concepção social da velhice e do envelhecimento nos ambientes organizacionais subjacentes aos PPAs, sem qualquer ambição normativa. Busca-se assim, colaborar no enriquecimento do arcabouço teórico diante ao tema e proporcionar novos interesses de estudos nessa área para a ciência nacional.

1.2. OBJETIVO

Analisar as concepções sociais da velhice e do envelhecimento subjacentes aos programas de preparação para a aposentadoria em empresas brasileiras.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Compreender a gênese e difusão dos PPA(s) organizacionais no mundo e no Brasil.
- b) Analisar os sentidos sociais da velhice e do envelhecimento difundidos pela literatura gerencial e pela mídia de negócios acerca destes programas.
- c) Avaliar a atuação de consultorias na implementação dos PPA(s).
- d) Analisar os PPA(s) de grandes empresas brasileiras.

1.3. MÉTODO

Trata-se de um estudo qualitativo focado em analisar, investigar e incorporar os significados e as interpretações atribuídas aos indivíduos envolvidos, compreendendo como elas estão relacionadas ao seu ambiente (MARTINS, 2012). A abordagem qualitativa permitirá analisar as concepções da velhice e do envelhecimento atrelados aos PPAs, assim como interpretar o ambiente das empresas e consultorias e analisar de forma crítica outros dados secundários, como as reportagens na mídia de negócios e da literatura gerencial. A pesquisa parte da necessidade de responder “como” é compreendido o envelhecimento dentro das empresas e consultorias por intermédio da transição da aposentadoria, para isso, múltiplas fontes de coleta de dados foi utilizada.

1.3.1. FONTES E TÉCNICAS DA COLETA DE DADOS

A pesquisa faz o uso tanto de dados secundários quanto de dados primários. Inicialmente, foram levantados dados secundários (etapa 2) das mídias de negócios e da literatura gerencial com a finalidade de compreender os conteúdos normativos desses registros acerca do planejamento da aposentadoria e da adoção dos PPAs. Em linha com a abordagem analítica utilizada por Boltanski e Chiapello (2009), parte-se do pressuposto de que os conteúdos normativos de gestão sejam um conjunto de justificativas que dão base para sua adoção prática e configuram dispositivos que são usados nessas práticas administrativas.

As reportagens publicadas entre 1997 a 2018 em jornais de grande circulação foram levantadas por meio da base de dados Factiva. A Factiva é uma base de dados que reúne notícias de diversos veículos de mídia do Brasil e do mundo, porém, para esta análise foi focado apenas os maiores jornais brasileiros, utilizando os seguinte *strings* de busca: (planeja* OR prepara*) near5 aposentadoria* AND empresa (aposent* em até cinco palavras de distância de planeja ou preparação e, na mesma reportagem em que constam palavras empresas). Desta forma, no total foram selecionadas 191 reportagens e dessas, **61** foram inclusas para a análise dos dados.

Foram ainda levantadas reportagens publicadas nas revistas Exame e Fortune. O acesso a Exame se deu por meio físico ao acervo da Hemeroteca Mário de Andrade (localizada no município de São Paulo -SP) e online. Para o acesso online obtive dos descritores: preparação para aposentadoria, plano de aposentadoria, programa de aposentadoria e pós-carreira, totalizando **26 reportagens**, além daquelas já contabilizadas pela base de dados Factiva. Já a revista Fortune foi acessada exclusivamente online, apenas para complementar a discussão e análise das reportagens pelas mídias brasileiras, totalizando apenas, **11 reportagens**. Optou-se por analisar também a Fortune pelo fato de ser uma das principais referências para a Exame na sua origem, que se caracteriza por divulgar os fatos relacionados com as empresas através das opiniões de empresários e exemplos de gestão empresarial (DONADONE, 2000).

Além das informações das mídias de negócios, foram também utilizados dados da literatura gerencial. A análise de obras “normativas”, que detalham como o PPA deve ser feito, quais são seus fatores críticos para o sucesso e demais soluções propostas pela literatura. Os artigos foram acessados pelos periódicos da Plataforma Capes mediante o acesso online gratuito e por meio dos descritores: programa de preparação para aposentadoria, pós-aposentadoria, plano para aposentadoria, orientação para aposentadoria e educação para aposentadoria.

Em seguida, foram levantadas informações acerca dos PPAs das grandes empresas a partir de consultorias envolvidas nessa implementação. A seleção das consultorias se deu tanto por meio da coleta dos dados secundários referente às mídias de negócios, quanto pela busca online por empresas que incluíam tais serviços prestados em seus portfólios. Recorreu-se ainda à indicação dos próprios entrevistados (*snowball*). A seleção das empresas se deu por meio da indicação das próprias consultorias entrevistadas. O estudo optou por analisar tanto empresas quanto consultorias de referências, pois acredita que são essas que influenciam outras organizações em aderirem aos PPAs, sendo importantes intermediários dos mercados ajudando a difundir modismos empresariais e novidades organizacionais (DONADONE, 2000).

Os dados primários foram coletados via entrevistas semiestruturadas com gestores ou outros responsáveis pelos programas de PPA empresariais, tanto das consultorias quanto das empresas. As entrevistas foram compostas por um questionário semiestruturado com perguntas abertas, podendo ser respondido pessoalmente na presença da pesquisadora ou por reuniões via Skype e *call* contato.

O primeiro contato com as consultorias foi via e-mail, a fim de convidá-las para a pesquisa por meio de um convite formal, após o aceite, foi agendado a reunião online ou presencial de acordo com a preferência do entrevistado. O questionário utilizado para as entrevistas, conta com perguntas focadas em palavras chaves adquiridas mediante a revisão da literatura e a reflexão da pesquisadora, dos quais estão divididos em torno de três seções: (1) a identificação da consultoria, que irá trazer questões referentes aos dados gerais das consultorias, (2) a estrutura dos programas, relacionadas a elaboração e execução dos programas ofertados para as empresas, assim como, o perfil dos participantes, o público alvo, organizações do setor público ou privado, categorização dos cargos, gênero e etc. E por fim, (3) a concepção social da velhice e do envelhecimento, a fim de compreender por meio dos envolvidos como é interpretada a concepção da velhice e do envelhecimento.

Além disso foram realizadas duas entrevistas abertas com dois responsáveis pelos PPAs voltados às organizações públicas, sendo um professor universitário, responsável ao PPA da Universidade Federal e outro com um ex-executivo, dono de uma das principais plataformas online sobre aposentadoria e PPA. Ambas as entrevistas tiveram um roteiro de pesquisa baseado no questionário das consultorias, porém de forma mais reduzida com foco no perfil dos participantes em relação ao cargo e gênero, assim como, a estrutura do programa e alguns fatores críticos para análise (Apêndice 2).

No total foram realizadas **14 entrevistas**, sendo destas, nove foram com consultorias e seus respectivos responsáveis, duas com responsáveis por PPAs de instituições públicas, uma

com uma advogada que oferta o PPA apenas para mulheres, e as outras duas, foram realizadas com duas empresas clientes das consultoras entrevistadas (Quadro 1). O foco do *Capítulo 4* são as entrevistas, sobretudo com as consultorias que além de serem a maioria, possui um papel muito importante na difusão dos PPAs dentro das grandes empresas. Já com relação às demais entrevistas, estas, estarão também no capítulo quatro, desenvolvidas em conjunto com as demais, das quais servirão de dados comparativos.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.

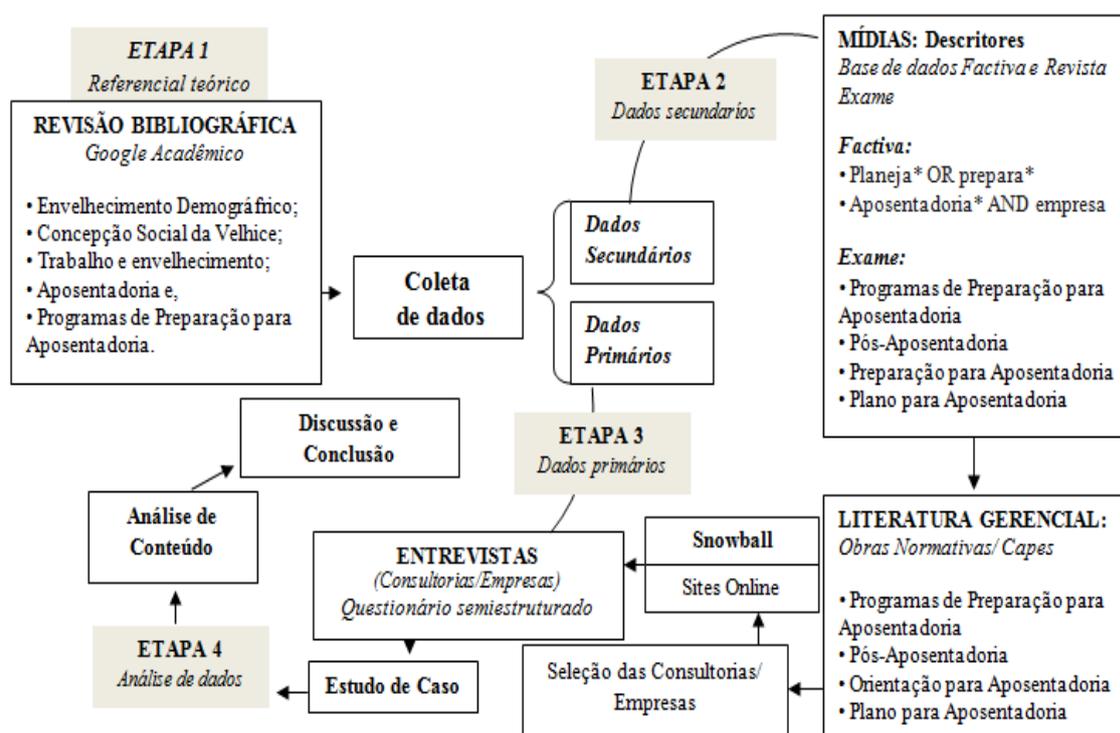
Entrevistado	Cargo	Início com o PPA	Atividades com PPA
Entrevistado 1	Professor Universitário.	1992	PPA universitário com início em 2011.
Entrevistado 2	Aposentado, ex- executivo de Relações Humanas.	2000	Clube dos desaposentados, espaço virtual de conhecimento contínuo sobre aposentadoria e PPA com início em 2008.
Entrevistado 3	Advogada	2018	Programa de preparação para aposentadoria para mulheres com foco no planejamento financeiro.
Entrevistado 4	Consultoria A	1996	Experiência com PPAs de organizações públicas e privadas.
Entrevistado 5	Consultoria B	2012	Experiência com PPAs empresariais.
Entrevistado 6	Consultoria C	2013	Experiência com PPAs empresariais.
Entrevistado 7	Consultoria C	2007	Trabalha com questões psicológicas e sociais entre homens e mulheres nos PPAs empresariais.
Entrevistado 8	Consultoria C	1980	Um dos pioneiros sobre o tema PPA no Brasil.
Entrevistado 9	Consultoria D	2004	Diretor de uma das consultorias de PPA
Entrevistado 10	Consultoria D	2004	Experiência com PPAs empresariais.

Entrevistado 11	Consultoria D	2005	Experiência com PPAs empresariais em aspectos econômicos.
Entrevistado 12	Consultoria E	2019	Plataforma que atualmente desenvolve PPA para outras organizações.
Entrevistado 13	Empresa 1	2018	Estudo de caso de uma empresa que aderiu ao PPA atualmente, cliente dá consultorias C.
Entrevistado 14	Empresa 2	2016	Estudo de caso de uma empresa que aderiu ao PPA, cliente da consultoria B.

Fonte: Elaboração própria (2019).

As etapas descritas anteriormente estão ilustradas na *Figura 1* em formato de um resumo esquemático. E para melhor compreensão dos dados obtidos nos resultados, estes estão ilustrados na *Figura 2*. Para a coleta dos dados, técnicas utilizadas para a realização dos objetivos específicos estão detalhadas no *Quadro 2* abaixo.

Figura 1: Resumo esquemático dos métodos e suas etapas.



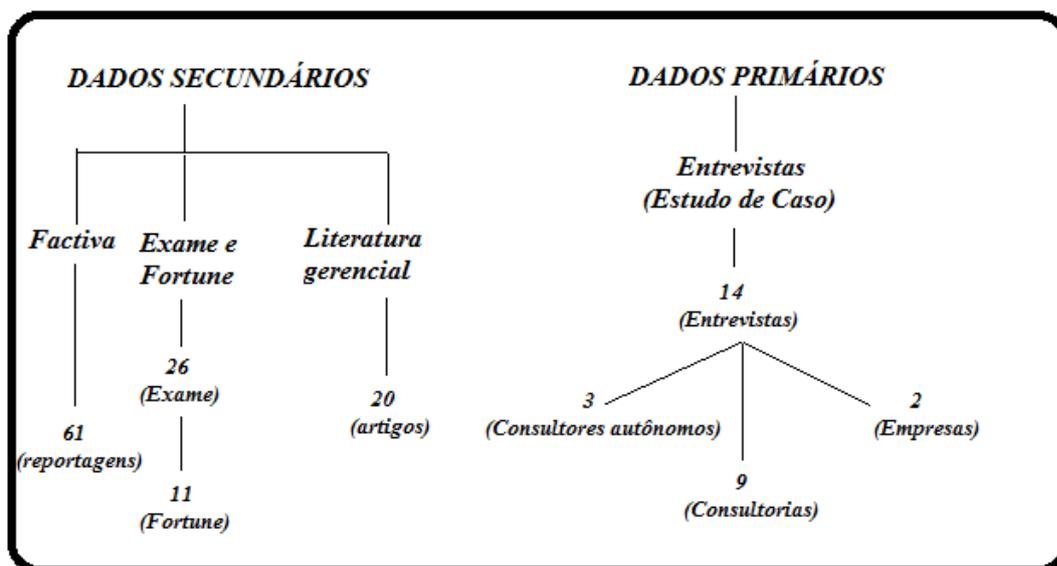
Fonte: Elaboração própria (2018).

Quadro 2: Técnicas da coleta de dados e objetivos específicos.

Objetivos específicos	Fontes de dados
<p>A) Compreender a gênese dos PPAs organizacionais no mundo e no Brasil.</p> <p>B) Analisar os sentidos sociais da velhice e envelhecimento difundidos pela literatura gerencial e pela mídia de negócios acerca destes programas.</p>	<p>Para a análise da literatura gerencial e da mídia de negócios (Uso de dados secundários):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de obras e reportagens influentes sobre os assuntos (livros e artigos mais citados e reportagens que circularam em mídias de negócio de alta circulação).
<p>C) Avaliar a atuação de consultorias na implementação dos PPA(s).</p>	<p>Para análise das consultorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar consultorias de referência por meio da análise das obras e reportagens; • Levantamento de informações secundárias sobre os PPA(s) (buscar acesso ao documento em si e informações sobre ele no site da empresa); • Contato e agendamento de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo programa.
<p>D) Analisar os PPA(s) de grandes empresas brasileiras.</p>	<p>Para análise das empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação na etapa anterior; • Contato e agendamento de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelos PPAs.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Figura 2: Ilustração dos resultados de acordo com os dados secundários e primários:



Fonte: Elaboração própria (2020).

1.3.2. ANÁLISE DE DADOS

Os dados primários e secundários foram analisados, transcritos e submetidos à técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), organizados em torno de três pólos cronológicos: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, que consistem em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, o qual, busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. Segue abaixo as etapas de acordo com Bardin (1979):

A primeira fase, a *pré-análise*, pode ser identificada como uma fase de organização. Nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, mas ao mesmo tempo flexíveis. A preparação do material, por exemplo, se faz pela "edição" das entrevistas transcritas e ou dos artigos e reportagens recortados.

A segunda fase, *exploração do material*, compreende pelos procedimentos de codificação em que são escolhidas as unidades, como a escolha de categorias - classificação e agregação de características e temas em comuns – e agrupá-los a fim de torná-los mais claros e apropriadas aos propósitos do estudo. Para a sistematização dos dados utilizou-se o software Microsoft Excel.

Já a terceira fase, *tratamento dos resultados*, se denomina pela representação e compreensão dos resultados, adotando interpretações e conceitos em conjunto com o embasamento teórico, a fim de direcioná-los ao propósito do estudo.

E por fim, para ampliar os dados e acrescentar maior conhecimento sobre o assunto utilizou-se também o método *snowball* que permite a indicação de outras referências, incluindo na análise aquelas mais citadas pelos trabalhos selecionados. A análise e discussão dos resultados referentes aos dados secundários é apresentado no *Capítulo 3* e os dados primários no *Capítulo 4*.

CAPÍTULO 2:
REVISÃO DA LITERATURA

2. O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E SUAS DEMANDAS SOCIAIS

O processo do envelhecimento populacional é um fenômeno demográfico mundial que consta dentro de suas implicações o aumento da expectativa de vida e, conseqüentemente, aumento do número de idosos. Projeções apontam que entre os anos 2000 e 2050, a população com mais de 60 anos passará de 11% para 22%, sendo este processo de transição mais rápido em países em desenvolvimento como o Brasil (WHO, 2012). As últimas previsões do IBGE (2018) destacam que há cerca de 27 milhões de brasileiros com mais de 60 anos e que, em apenas duas décadas, serão 51 milhões – um acréscimo de aproximadamente 90%. Dados do IBGE (2018) apontam para um envelhecimento galopante da população brasileira. O número de idosos cresceu 18% em 5 anos e ultrapassa 30 milhões em 2017, o que representaria 13,5% da população total.

Dentre os determinantes do rápido envelhecimento, destaca-se a diminuição da taxa de fecundidade nas últimas décadas e a redução da taxa de mortalidade infantil que progressivamente atingiu as demais idades. O aumento da eficácia das tecnologias na área da saúde e a expansão de conhecimentos científicos nas diversas áreas, proporcionando maior longevidade e vitalidade (PAPALÉO NETTO, 2007; CAMARANO, 2011; RAMOS, 2003). Entre 2010 e 2015, a expectativa de vida passou a ser de 78 anos, nos países desenvolvidos, e 68, nos países em desenvolvimento. Espera-se que em 2040-2045, a expectativa de vida seja de 83 anos nas regiões desenvolvidas, e 74, naquelas em desenvolvimento (FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2012).

No Brasil, a Lei Federal 8.842/94 considera idosa a pessoa com 60 anos ou mais (BRASIL, 1994), porém em outros países, somente é considerada uma pessoa idosa a partir dos 65 anos. Neri (2001) argumenta que é importante também levar em consideração, além da idade cronológica, a idade social que diz respeito à avaliação do grau de adequação de um indivíduo ao desempenho dos papéis sociais e dos comportamentos esperados para as pessoas da sua idade em um dado momento da história de cada sociedade. Nesse sentido, a idade social corresponde aos comportamentos atribuídos aos papéis etários que a sociedade determina para os seus membros. Com relação a isso, vemos que a aposentadoria está fortemente associada à velhice.

O aumento do número de idosos era antes considerada uma questão dos países mais ricos e desenvolvidos, e agora é um fenômeno que se constitui também como um desafio a ser enfrentado por diversos Estados e instituições, os quais providenciam novas reflexões, modificando vivências e enfrentamentos dessa população que envolvem aspectos de cunho social, econômico, cultural e familiar. O envelhecimento populacional influencia de diversas

formas a dinâmica econômica. De um lado pode provocar movimentações positivas nos mercados com a criação de novos segmentos ou nichos focados no atendimento dos idosos (SOULÉ, 2016). Do outro, como vêm acontecendo nos últimos anos, pode impactar negativamente na economia com o aumento do número de idosos e a preocupação do déficit na Previdência Social.

Uma das mudanças advindas no decurso do envelhecimento é, portanto, o processo de aposentadoria. O mundo pós-trabalho traz uma realidade que afeta aspectos da vida social das pessoas, especialmente na sociedade capitalista, na qual existe uma divisão de classes e nem todos têm as mesmas oportunidades e condições de vida, constituindo assim uma sociedade complexa (VERAS, 2009), e apesar da aposentadoria ser um direito, a mesma pode impactar socialmente a vida desse aposentado em diferentes contextos.

A aposentadoria é um momento significativo, sendo seu conceito fluido e portanto, difícil de se atribuir uma definição única, tendo em vista as diversas condições imbricadas neste cenário. É possível observar diferentes perspectivas sobre o ato de se aposentar, o qual pode significar apenas a redução da carga horária de trabalho, ou a opção por benefícios de previdência, privada ou social, ou a obrigatoriedade de se aposentar, cessando o desempenho de atividades laborais em virtude de idade ou condições de saúde, ou ainda, a escolha por uma segunda carreira (ANTUNES; SOARES; SILVA, N, 2015).

Isso posto, a aposentadoria pode repercutir de forma positiva ou negativa na qualidade de vida das pessoas. Esta pode proporcionar uma reorganização na vida e no tempo de lazer, proporcionando atividade física e intelectual, assim como, a mesma pode influenciar na estrutura psíquica e financeira do indivíduo, causando redução na renda e exclusão social de suas redes e atividades cotidianas (ALVARENGA et al, 2009).

Além do mais, outro fator que deve ser considerado na contemporaneidade, é com relação às mudanças na estrutura familiar e do lar, como por exemplo o fenômeno denominado “co-residência” (CAMARANO; EL GHAOURI, 2003; PEBLEY; RUDKIN, 1999). Este fenômeno resulta em uma parcela expressiva de filhos, netos e bisnetos morando junto com seus pais e avós, tal fator pode colaborar ao efeito de idosos e aposentados, cada vez mais serem os responsáveis pelo sustento do lar (CAMARANO; EL GHAOURI, 2003). E com isso, a aposentadoria pode refletir também para os aspectos financeiros do indivíduo aposentado tal quanto para a economia do lar e de seus familiares, o que pode advir, dentre outros fatores, a permanência do idoso no mercado de trabalho.

Desta forma, levando em conta tais complexidades acerca do processo de envelhecer e de questões implicadas no mesmo como a aposentadoria, é relevante compreender o que significa se aposentar em um mundo onde o trabalho e o cargo profissionalizante exercem forte influência na rotina dos indivíduos e quais são suas concepções de velhice e envelhecimento

intrínsecas nesse processo. Transpondo o entendimento de senso comum, em que o trabalho atribui uma conotação meramente econômica, mas cabe também considerar as decorrências subjetivas que se delineiam face ao desligamento do indivíduo, de seu trabalho e transformações na própria identidade social, o que de fato, pode modificar a forma de vivenciar a velhice, colaborando assim para conotações negativas ou não da concepção da velhice e do envelhecimento no mundo contemporâneo, do mesmo modo, pode influenciar para o planejamento e preparação da aposentadoria.

2.1. A CONCEPÇÃO SOCIAL DA VELHICE E DO ENVELHECIMENTO

A concepção da velhice vem sofrendo modificações durante os anos, mas ainda é fortemente enraizada a estereótipos da senilidade, tais como demências e outras patologias, além de ter uma visão “defasada” enquanto ligada à economia com ideias de dependência financeira. Porém, o avanço da idade como um processo contínuo de perdas e de dependência é responsável por um conjunto de imagens negativas associadas a concepção da velhice, que todavia, foi também um elemento fundamental para a legitimação de direitos sociais como a universalização da aposentadoria e outros marcos importantes (DEBERT, 1999).

O termo “terceira idade” surgiu na França durante a década de 1960 e serviu para determinar o fim da produtividade econômica, ou seja, a aposentadoria (VITORINO, 2017). Por isso, muitos cientistas evitam utilizar este termo por ter um duplo significado, o qual pode proporcionar uma imagem negativa para a velhice interligada a não produtividade. Nesse sentido, o processo de envelhecimento está fortemente centralizado no mundo econômico e no “ser” produtivo, o qual o trabalho e a ausência do mesmo, tem um peso significativo na construção social da velhice.

Ao envelhecer, a pessoa idosa precisa enfrentar as transformações que lhe são impostas e logo depara-se também com as questões relacionadas à identidade pessoal e social, pois passa a questionar o sentido da vida e diante desses aspectos, precisa reorganizar essas mudanças e as limitações advindas do processo de envelhecimento (SANTOS CORTE, 2007). Para Beauvoir (1990) a velhice diz de um processo complexo, que não envolve apenas os aspectos cronológicos e biológicos, mas é transpassado pela cultura, uma vez que possui uma dimensão que transforma a relação do sujeito com o tempo, bem como com o mundo e, assim, com a sua história singular.

Nesse sentido, a imposição de certas concepções de velhice como totais se dá nas sociedades capitalistas por intermédio dos Estados. É fundamental que exista um pragmatismo na forma de categorizar os indivíduos, isso porque, quando se cria uma categoria, se promove

junto com ela, expectativas e diversas formas simbólicas de comportamento (BOURDIEU, 2010). A segmentação do curso da vida surge gradativamente com as diferenças entre as idades e com a atribuição de funções e hábitos específicos para cada grupo. Bourdieu (1983) esclarece que a manipulação das categorias de identidade envolve uma verdadeira luta política, nas quais o que está em jogo é a redefinição de poderes ligados a grupos sociais distintos em variados momentos no ciclo da vida. A categoria velhice, em específico, é resultado de lutas entre grupos sociais, são relações de força onde cada geração luta pela distribuição de poder e privilégios entre elas.

As classificações por idade acabam sempre por impor limites e produzir uma ordem onde cada um deve se manter em relação ao seu lugar (BOURDIEU, 1983 p.1). Isto é, estas classificações entendem-se não apenas como capital financeiro e econômico, mas também, como capital cultural, social e simbólico. Isso é muito banal, mas mostra que a idade é um dado biológico socialmente manipulado e manipulável, dotados de interesses comuns e de fato, relacionar estes interesses a uma idade definida biologicamente já constitui uma manipulação evidente (BOURDIEU, 1983 p.2).

Com tal característica descrita toma a conclusão que muito do que pensamos, fazemos e formas em que agimos em determinadas situações, são noções simbólicas já estruturadas coletivamente pela sociedade, tal como defende Lenoir (1996) “Esse princípios de classificação não têm sua origem na ‘natureza’, mas em um trabalho social de produção das populações elaborado, segundo critérios juridicamente constituídos, por diferentes instituições”. Portanto, a idade deve primeiramente ser entendida como resultado de diversas práticas sociais e necessidades organizacionais, ou seja, a idade assim como a velhice, é uma noção social (LENOIR, 1996).

A concepção de velhice tida como positiva ou negativa pode advir da influência do campo onde cada indivíduo está inserido, a cultura enraizada naquele campo e com qual capital (cultural, social ou econômico) emite certos declínios. Mas podemos compreender que, por a velhice acarretar em diversas mudanças em conjunto, pode ser entendida como uma fase negativa de declínio social, ainda mais quando relacionada a aposentadoria que visa à redução do capital econômico e do papel social de forma simultânea, o que pode levar a certos preconceitos advindos dessa fase, inseguranças e concepções negativas já esperadas como uma violência simbólica na velhice.

Neste sentido, os idosos podem estar correlacionados ao “peso” dos aposentados e a ideia de catástrofe econômica referentes às mudanças demográficas, ou, associados ao potencial de oportunidades, sendo esse, uma possível fonte de crescimento econômico e de novos nichos de mercado. Todavia, novos sentidos sobre a velhice colaboram com a

modificação dos espaços econômicos e também contribuem para a difusão de novos sentidos sobre ela, podendo gerar, portanto, sentidos de oportunidade e ameaça para os agentes econômicos (SOULÉ, 2016).

Com relação ao aspecto econômico, a concepção da velhice com mais destaque é atribuída ao envelhecimento social. Ligada ao mundo capitalista, a visão do envelhecimento é atribuída a capacidade de produtividade ao trabalho. Nesse contexto, duas teorias predominam no campo da gerontologia social, a *teoria da atividade* e a *teoria do desengajamento*. Por mais que ambas tenham suas desavenças e críticas, são teorias definidas por Debert (1999) como um momento da perda de papéis sociais e a resiliência do ajustamento pessoal. Neste sentido, sair do cenário do trabalho está relacionado não somente com aspectos econômicos, mas com uma vivência social importante, o qual incentiva a múltiplas incertezas que atingem o tema aposentadoria e isto, influencia também os serviços de saúde e assistência, o que acaba impactando mais uma vez na economia (PINTO; COELHO-JÚNIOR; CARRETEIRO, 2019).

Por esse ângulo, acredita ser complexa o momento da aposentadoria, pois exerce forte influência mediante ao significado aderido ao trabalho e isso se concebe devido a uma lógica cultural, social e histórica acentuada pela perspectiva capitalista, diante da desvalorização social no que concerne à falta de poder financeiro, as perdas e diminuições na produção e capacidade laboral do sujeito (CAVALCANTE; SANTOS, 2015). Diante desse panorama, é importante analisar o contexto do mundo do trabalho que se institui face ao sistema socioeconômico e capitalista, e assim, destacar a importância do trabalho na vida humana, partindo do pressuposto que as organizações são fenômenos psicossociais construídos e mantidos pelas pessoas, as quais compõem o cotidiano desses espaços e dão sentido a eles (SCOTT, 1995).

Vale destacar que embora o envelhecimento seja um processo natural do ciclo da vida, o mesmo é heterogêneo, isto é, a velhice pode ser vivenciada de distintas formas para cada indivíduo, e isso pode refletir em diferentes concepções da velhice e da aposentadoria. Boltanski e Thévenot (2006) desenvolveram explicações compensadas pela introdução de estruturas ideais denominadas de *regimes de justificação*, ativados pelos atores para justificar moralmente suas posições em termos do bem comum. Esses regimes de justificação nos dá interpretações de como a velhice e o envelhecimento pode receber diferentes significados de acordo com o valor de cada campo, espaços sociais e ideias que os indivíduos compartilham na sociedade, discutidos abaixo baseados nos regimes de justificação por Boltanski e Thévenot (2006) e pela tese de doutorado do Candido (2016).

O primeiro regime de justificação é o “*inspirado*” que transcende sua particularidade em relação com o divino, do qual o bem comum só é alcançado no reino do céu. Nessa vertente, a concepção da velhice está ligada a espiritualidade e a religião e que pode ser vista como uma fase de “desapego” e aceitação espiritual, o qual requer uma preparação emocional para o fim da vida. O apego espiritual e sua relação com o divino como uma forma de justificar o fim da vida. Concepção está, bem importante subjetivamente para os idosos e seus familiares, podendo de certo modo, sugerir formas de enfrentar a aposentadoria e a velhice, mas que influencia pouco a esfera pública.

O mundo “*doméstico*” decorre do valor da posição hierárquica em uma cadeia de dependências interpessoais, em que a identidade das pessoas é associada sendo seu valor proporcional a responsabilidade que ela tem perante os demais. Com isso, traz a concepção da velhice ligada a um ato de respeito com relação a sua posição de poder. Isso pode estar associado a posição hierárquica familiar do pai, mãe, avó e avô, do qual esse regime valoriza a tradição e por conta disso, valoriza o passado e a história dos mais velhos sendo eles, pessoas sábias e experientes. Ou também, essa relação pode estar associada ao mundo do trabalho e a uma relação de poder aos níveis hierárquicos profissionais, quanto maior o nível hierárquico dentro de uma organização mais respeito esse profissional mais velho tem. Essa vertente, nos faz refletir com relação a opinião de Piketty (2013), do qual algumas profissões com níveis mais altos por exemplo gerentes, o funcionário mais velho é mais aceito dentro da organização.

Na política da “*fama*”, o valor depende apenas da opinião dos demais, ou seja, a reputação do indivíduo refere-se diretamente à pessoa e seus atributos definidos como sinal de poder. Esse regime traz a concepção da velhice ligada admiração e reconhecimento. Nesse sentido, ainda pode estar relacionado aos cargos mais altos de uma organização, mas também, ligada a admiração de pessoas mais velhas que são reconhecidas na sociedade como é o caso de pessoas famosas e celebridades, que por fim, quanto maior for a admiração dos demais por ela, mais respeitada e valorizada essa pessoa será.

A forma de valor “*cívica*” decorre do distanciamento dos seus interesses, da sua individualidade em favor de benefícios para o coletivo. Nessa vertente, o regime cívico tem a ver com um ideal de igualdade perante o coletivo e com isso, a velhice é valorizada, pois somos sempre todos iguais, independente da condição física, da idade, etc. Então é uma concepção de velhice mais positiva do que a do mundo industrial a ser discutida abaixo.

Na política “*industrial*”, a moralidade é vista como um sistema de regras funcionais que asseguram relações entre indivíduos e sociedade. O mundo industrial está associado a

eficiência e a produtividade, logo, essa mentalidade emergiu e enfraqueceu o regime doméstico ao longo do século XX que valorizava a tradição dos mais velhos, e influenciou para uma visão negativa da velhice ligada a não produtividade e aposentadoria inativa. Entretanto, nos anos 1980, a lógica industrial começou a perder força, o que propiciou a ascensão de visões mais positivas sobre a velhice obtendo influência de outras lógicas, como dos mercados e da atividade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Para a forma de justificativa dos “*mercados*” as pessoas são ligadas por gerações de mercados e movidos por interesses próprios. Diante disso, no mundo do mercado quem tem mais valor é quem tem mais dinheiro. Esse regime de justificação ganha força a partir dos anos 1980, com o neoliberalismo/financeirização, partindo de uma transição do capitalismo industrial para um capitalismo mais financeiro. A financeirização está relacionada ao domínio das finanças (DAVIS; KIM, 2015) e logo, o capitalismo financeiro denota uma forma de capitalismo em que o financiamento se torna a função dominante na economia, estendendo também sua influência para outras áreas da vida, levando a se difundir como algo divertido e natural do cotidiano (SOULÉ, 2019). A cultura financeira cria uma imagem do indivíduo como um sujeito de investimento que enfatiza a responsabilidade individual para a gestão financeira.

A noção de velhice nessa vertente, está ligada a uma concepção financeira do indivíduo, destacando o planejamento financeiro e promovendo uma cultura de investimento e poupança. Alguns idosos têm bastante dinheiro, pois pouparam durante toda a vida para se manter durante a velhice. Quando a previdência é pública, esse dinheiro fica sob controle dos governos. Quando ela é privada, fica sob controle do mercado financeiro e por isso, esses mercados têm todo o interesse de estimular uma cultura de poupança privada no planejamento da aposentadoria, difundindo-se em conjunto com a velhice e aposentadoria ativa.

Por fim, em *O Novo Espírito do Capitalismo*, Boltanski e Chiapello (2009) propõem o surgimento de um novo regime de justificação denominado “*por projetos*” que transcende sua particularidade com a atividade. Nessa lógica, quanto mais ativa for uma pessoa, maior o valor dela. Portanto para ser ativo, precisa participar de projetos e usar a sua rede para ter contatos com que se possa articular. Essa lógica da atividade traz a concepção de velhice ligada ao envelhecimento mais ativo, pactuando com a ideia de novos projetos e novas expectativas pós aposentadoria, dando sentido a um “novo espírito da velhice” ligada a ideia das pessoas de se manterem ainda ativas mesmo após a aposentadoria, seja em atividades produtivas ou não.

Diante dos regimes de justificação, a concepção de velhice muitas vezes, recebe influência das transformações mais amplas do capitalismo e das ideologias que o justificam

nos seus mais variados campos e significados. O campo profissional e econômico em específico, tem forte influência para a construção da velhice no mundo contemporâneo, porque pode também implicar consequências para os outros domínios sociais, pessoais, familiares e outros. Essas transformações ideológicas abrem espaços para adesão de novos discursos acerca do envelhecimento nas organizações, modificando as formas de desligamento, assim como, a proliferação de novos programas dentro das empresas.

2.2. OS SENTIDOS SOCIAIS DO TRABALHO E O PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA

Com efeito da “corrida demográfica”, a perspectiva de vida longa tem provocado pesquisas e debates junto à comunidade científica, sendo que a questão fundamental que surge desse cenário diz respeito ao estilo longo de vida e suas implicações no processo de envelhecer na era contemporânea. A velhice e o envelhecimento no mundo contemporâneo tendem a ser representados por ambiguidades sociais e antagonismos entre a riqueza e a pobreza (VITORINO, 2017). Esse fato é facilmente perceptível quando o debate público sobre o envelhecimento é internacionalmente confinado na questão da necessidade de solvência das contas do sistema de previdência social (FÉLIX, 2019).

No capitalismo, o trabalho exerce forte influência na vida dos indivíduos, não apenas para as fontes de recursos e elementos econômicos, mas também, para elementos simbólicos tornando-se assim cada vez mais complexo o momento da aposentadoria. Em qualquer situação deve ser analisado o significado do trabalho para quem vai se aposentar. O trabalho pode ser fonte de prazer ou apenas uma forma de sobrevivência. Entretanto, mesmo que a profissão não tenha sido planejada, as pessoas acabam se adaptando a determinadas situações que estão implícitas no trabalho. Por exemplo, o salário em si, o prazer do próprio “fazer”, o ambiente, o percurso para o trabalho, o status e o poder que alguns cargos conferem, as relações com os colegas e os clientes entre outras, da qual o indivíduo muitas vezes não quer se desligar (NETTO, F. S.; NETTO, J. P., 2012). Abdicar de tudo o que o trabalho envolve pode ser muito difícil. Isso vêm de uma cultura antiga que a prática do capitalismo valoriza.

Max Weber (2004) destacou a importância do protestantismo e o empreendimento individual como precursor do debate do capitalismo e suas formas (atuais) de trabalho. O sucesso no trabalho e o acúmulo de capital eram vistos naquela época como uma recompensa divina, o caminho correto predestinada a salvação. Assim, os protestantes valorizavam o trabalho como uma glorificação a Deus, práticas como estas que incentivaram o empreendimento pessoal como uma vocação e uma forma de acumulação do capital, mas também, como uma forma simbólica do trabalho representada pela fé e a salvação divina. Esse

significado do trabalho pode agregar valor com a ideia do regime de justificação “inspirado”, do qual, até mesmo nos dias atuais, o ato do trabalho é relacionado com o divino e por isso, as pessoas são julgadas como boas ou ruins mediante aos seus cargos profissionais ou a ausência dos mesmos. Desde desta época, o trabalho é visto como um caminho correto predestinado a salvação.

Boltanski e Chiapello (2009) defendem o capitalismo como uma ideologia que justifica o engajamento pessoal no trabalho, não só apresentando benefícios individuais, mas também vantagens coletivas definidas como o “bem comum”. A evolução das ideologias que acompanharam a reestruturação do capitalismo vem por meio de algo simbólico que nos força a executar certos comportamentos e à adesão a um estilo de vida em sentido favorável à ordem capitalista. Em algumas situações, o que parece apaixonar mais as pessoas não é, necessariamente, o dinheiro obtido pelo trabalho, mas o status e o poder que ele representa (NETTO; NETTO, 2012).

O trabalho é associado como algo central a felicidade pessoal e coletiva da sociedade capitalista, onde sinônimo de empreendedor não vêm apenas de empreender no trabalho e na carreira profissional, mas sim, empreender na vida e no bem-estar pessoal e da família (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). O espírito empreendedor alavanca em conjunto com as sociedades capitalistas dos dias atuais, dos quais as empresas são os principais centros dos processos econômicos e geração de riquezas, colaborando sempre para a proliferação da ideologia do capitalismo e o empreendedor individual de cada funcionário. Costa, Barros e Carvalho (2011) sinalizam a ideia de empreendedorismo pessoal como papel primordial nas sociedades, do qual, tal processo assegura que cada indivíduo assume como suas, as metas de reprodução do sistema capitalista e promove modelos opressivos de comportamentos individuais, destinados em conjunto, a trabalhar ideologicamente para o alcance dos objetivos do capital e das organizações.

O trabalho é visto como um estilo de vida imposto por um sistema de crenças socialmente construídos, o que nos leva a considerar como evidente, natural e essencial, bem como racional os comportamentos de uso no mundo econômico (SILVA, 2013; BOURDIEU, 2017; GARCIA-PARPET, 2006). Portanto, conduzir o estudo das transformações das práticas econômicas permite ver melhor o estilo de vida e todo o sistema de crenças impostos por ela (BOURDIEU, 2017). Com isso, podemos compreender o porquê os sujeitos agem, se engajam na ação, suas justificativas e o sentido que atribuem a seus atos na contemporaneidade, e quais são suas motivações, estas que ultrapassam a questão utilitária, monetária, mas também denominam como engajamento pessoal a formação de modelos ideais tanto na carreira profissional quanto na criação de ideologias na trajetória das fases da vida.

O trabalho se constitui como uma das preocupações básicas do ser humano, pois este trata do principal meio pelo qual ocorre a sua participação na sociedade, o seu desenvolvimento, a sua realização e a obtenção das condições necessárias para a sobrevivência individual e familiar (KRAWULSKI, 1998; ROCHA-COUTINHO, 2007; SOARES, 2002). Trabalhar, ainda que por uma remuneração íntima, significa na ausência de outra alternativa, aceder à satisfação econômica, cumprir um dever social e a ociosidade sendo percebida como uma falta moral ou como um modo de não cumprir com suas obrigações na sociedade (GARCIA-PARPET, 2006). O trabalho portanto, é tido como uma obrigação moral e a sociedade cobra que todos produzam por meio dele, e aquele que não trabalha, pode ser excluído da sociedade (SOUZA; MATIAS; BRÊTAS, 2010) e logo, tem dificuldades de desempenhar outros papéis, sendo vista como uma pessoa “fracassada”.

Nesse sentido, o trabalho e o perfil profissional são vistos como um dos principais pilares da autoestima e da identidade individual (MAGALHÃES; KRIEGER; VIVIAN; STRALIOTO; POETA, 2004). De acordo com Costa e Soares (2009) o trabalho é visto muitas vezes como o centro da vida do indivíduo, bem como parte integrante de sua identidade. Assim, estar desempregado ou ser aposentado pode resultar em muitas perdas e rupturas, além de conflitos de identidade (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Do mesmo modo, naturalmente, tais fatores podem ser intensificados para as pessoas idosas no momento da aposentadoria, do qual, planejar a aposentadoria passou a ser um fator primordial nas representações sobre a velhice no contexto atual (SOULÉ, 2016). Por consequência dessa complexidade, o processo de aposentadoria supõe a construção de espaços de reflexão para seu planejamento, ainda mais nos ambientes organizacionais, visto a importância desses espaços para a construção de certos ideais dos quais compõem o cotidiano e dão sentido aos trabalhadores, concebendo-os como parte fundamental das organizações e dos processos que acontecem nesses espaços (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

Dentre os principais aspectos que podem ser evidenciados no processo da aposentadoria por exemplo, destaca-se as modificações nos hábitos e estilo de vida, a dificuldade em lidar com o tempo livre disponível e vislumbrar novas perspectivas e oportunidades, tal qual, a diminuição da autoestima, as perdas financeiras, de status, de referências e de companheirismo (FIGUEIREDO, 2005; FRANÇA, 2009; LIMA, 2010; QUICK; MOEN, 1998).

De acordo com Netto, F.S.; Netto, J. P (2012), a inatividade e a falta de perspectivas na aposentadoria podem levar a um sentimento de depressão que consequentemente compromete a saúde do indivíduo. Os autores afirmam que não são poucos os casos de doenças psicossomáticas adquiridas durante e após o processo de desligamento do trabalho, sem contar os casos de morte súbita, principalmente nos três primeiros anos após a aposentadoria. A partir

disso, é preciso compreender como a edificação de uma ordem econômica capitalista introduz uma nova forma de lidar com o tempo e estabelecer novas relações entre eventos e organizações (VISSER, 2017).

Nas organizações, essas transformações ideológicas e na concepção do envelhecimento se combinam com transformações na organização do trabalho. O final da década de 1980 foi marcado por uma pressão da competição internacional com uma reestruturação nas empresas que envolveu a redução do número de postos de trabalho, a descentralização da produção através do uso de empresas subcontratadas, o congelamento das admissões e o uso de aposentadorias antecipadas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

As empresas, devem respaldar-se em visões normativas que levem em conta não só as aspirações pessoais a garantias e à autonomia, mas também o modo como essas aspirações podem ser vinculadas a uma orientação mais geral para o bem comum. Para promover essas novas formas organizacionais, os autores, tal como nos anos 60, também precisam criticar e deslegitimar certos aspectos das organizações contemporâneas, consideradas obsoletas do ponto de vista da eficiência e superadas do ponto de vista das relações humanas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), a imagem típica da empresa moderna hoje em dia é de um núcleo enxuto rodeado por uma miríade de fornecedores, serviços terceirizados, prestadores de serviços e trabalhadores temporários que possibilitam variar os efetivos segundo a atividade. As equipes não são compostas apenas de pessoal permanente da empresa, ela também se desfez de grande número de funções e tarefas, terceirizando tudo o que não fizesse parte do cerne de sua atividade. Essa terceirização, às vezes, foi assumida por ex-assalariados que montaram sua própria empresa (spin-off), colaborando com outras empresas por meio de "alianças estratégicas".

Um dos eixos principais da nova estratégia das empresas foi o grande crescimento daquilo que, a partir dos anos 80, foi chamado de flexibilidade, possibilitou transferir para os assalariados e também para subcontratados e outros prestadores de serviços o peso das incertezas do mercado. Ela se decompõe em flexibilidade interna, baseada na transformação profunda da organização do trabalho e das técnicas utilizadas, e flexibilidade externa, que supõe uma chamada organização do trabalho em rede (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

A prática atual, que consiste em ocupar empregos fixos recorrendo apenas a um número "mínimo possível" de pessoas e em utilizar "trabalho externo" como complemento, possibilitou paralelamente ao desenvolvimento da terceirização e o desenvolvimento do trabalho

temporário. Os temporários, assim, constituem "uma mão de obra móvel", barata e sem vantagens sociais, convencionais ou estatutárias, que possibilita às empresas diminuir o número de seus assalariados titulares, o que lhe dá oportunidade de colocar seu pessoal "fora da empresa" (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). Assim, dissimulada por trás dos imperativos de flexibilidade, também se observa uma evolução das práticas de contratação, mas também num processo mais decorrente da demissão.

Tais fatores portanto, favorecem a saída de diversos funcionários e principalmente dos mais idosos. Com isso, começam a surgir medidas de redução da demanda de emprego com pré-aposentadorias que facilitam a demissão de trabalhadores idosos. Os programas de preparação para aposentadoria também ganham destaque, pois aparecem como uma estratégia de minimizar e amortecer os impactos dessas transformações. É justamente no contexto da transição para o neoliberalismo que ganha sentido a estruturação de Programas de Preparação para a Aposentadoria. A transformação do ambiente ideológico nos quais as organizações estão inseridas e a ascensão de novas lógicas de ação, como as impulsionadas pelo neoliberalismo, tendem a produzir novas estruturas formais e objetos de gestão (Boltanski e Chiapello, 2005).

2.3. A GÊNESE DOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

Assim como a mudança nas estruturas das empresas, a Revolução Industrial também teve forte influência para moldar o cenário do trabalho como a concepção central e integradora da vida humana (BAREL, 1985). Com isso, o trabalho que na maioria das vezes era artesanal e ocorria em contextos familiares, passou a ser de produção fabril. Posto a isso, provocou outras mudanças como a migração de grupos de pessoas para a cidade e o abandono de tradicionais formas de trabalho, trazendo para o cenário social necessidades diferentes das habituais, assim como novas regras e padrões a serem seguidos, caracterizando as importantes mudanças na realidade psicossocial do trabalho (PILATTI, 2007; SINÉSIO, 1999).

A partir do século XIX, surge também a criação da aposentadoria, especialmente, devido a necessidade de renovação do capital humano, estabelecendo tempo e critérios para inserção, permanência e afastamento do indivíduo em suas atividades laborais (SALGADO, 1980). Logo após, surge os primeiros sistemas de regime previdenciário e mais adiante, em conjunto com o crescimento do número de idosos, surge também a preocupação com novas profissões e cursos nessa vertente, como por exemplo a gerontologia.

O processo de internacionalização da Gerontologia delineou a partir dos anos 1930 nos países desenvolvidos e incluiu o Brasil a partir de meados dos anos 1950. Esse processo contribuiu para a emergência do interesse pela velhice no Brasil antes mesmo que o

envelhecimento da população começasse a criar demanda por políticas, serviços e informação nos âmbitos científico e tecnológico, e muito antes que a velhice se configura como questão social, acadêmica e profissional (NERI; GUARIENTO; COIMBRA; CINTRA, 2011; MELO; LIMA-SILVA; CACHIONI, 2015).

O envelhecimento engloba diversos aspectos, o que inclui o ambiente social, físico, mas também o ambiente na forma de fatores econômicos. A gerontologia busca entender a idade e o envelhecimento em suas variadas características físicas, aspectos psicológicos, socioeconômicos e sociopolíticos (BACKES, 2003). O campo científico interdisciplinar da gerontologia inclui entre outros medicina, biologia, psicologia, sociologia e filosofia, como hoje também os ramos da economia (LENZ et al., 1999, p. 37).

Tais fatores colaboraram para a proliferação de novas discussões acerca do processo do envelhecimento e moldar novos significados para a aposentadoria, assim como novas demandas, entre elas a forte interação entre mudanças demográficas, a economia e a vida pós-aposentadoria. No início da década de 50, os PPAs tiveram os primeiros registros nos Estados Unidos, os quais abordavam principalmente informações sobre os sistemas de aposentadorias e pensões (OLIVEIRA; SILVA, 2018). Posteriormente, com o desenvolvimento das relações trabalhistas e o crescimento das empresas, novos aspectos e demandas foram agregadas para atender as necessidades dos trabalhadores mediante suas políticas, normas legais, questões emocionais e psicológicas (CARVALHO; SERFIM, 1995).

Além disso e dos fatores já mencionados no contexto do capitalismo e as novas formas de organização do trabalho, outros fatores também podem ter colaborado para a gênese dos PPAs e suas adaptações, como as forças e influências coercitivas advindas do Estado e da Sociedade. Nos países desenvolvidos, as políticas públicas voltadas à população idosa começaram a ganhar expressão na década de 1970. Isso se deve ao fato dos seus processos de envelhecimento já se encontravam em estágio avançado (CAMARANO e PASINATO, 2004; ALCÂNTARA; CAMARANO, GIACOMIN, 2016).

No Brasil uma das principais políticas públicas é a Constituição de 1988, com ampliação da seguridade social, principalmente com políticas do Sistema Único de Saúde (SUS) e da Previdência Social que foram relevantes para desvincular extrema pobreza da velhice e permitiu com o SUS, a erradicação de doenças. Isso reduz a mortalidade infantil e aumenta a expectativa de vida.

Em 1982, a Organização das Nações Unidas (ONU, 1982) assumindo a urgência em tratar dos problemas do contingente populacional de idosos apresentou o Plano de Ação Internacional de Viena sobre o Envelhecimento. O primeiro fórum de âmbito mundial

intergovernamental foi centrado na questão do envelhecimento populacional e resultou na aprovação de um plano global de ação. Os objetivos do plano eram garantir a segurança econômica e social da população idosa, bem como identificar as oportunidades para a sua integração ao processo de desenvolvimento dos países (ALCÂNTARA; CAMARANO, GIACOMIN, 2016). Além disso, o documento já englobava recomendações sobre a necessidade de uma transição gradual da vida do trabalhador para a aposentadoria (FRANÇA; LEITE; SIMÕES; GARCIA; ATALIBA, 2019).

Após o signatário do Plano de Ação Internacional de Viena, o Brasil passou a incorporar de forma mais assertiva esse tema na sua agenda política e as questões sobre o processo de envelhecimento populacional no Brasil surgiram na esteira da constituição de 1988. Foi nesse contexto, com uma forte influência do avanço dos debates internacionais sobre a questão do envelhecimento e de pressões da sociedade civil que foi aprovada, em 1994, a Política Nacional do Idoso - PNI (Lei no 8.842/1994) regulamentada pelo Decreto no 1.948/1996 (BRASIL, 1996).

A Política Nacional do Idoso – PNI (Lei 8.842, 1994) consiste em um conjunto de ações governamentais com o objetivo de assegurar os direitos sociais dos idosos, a qual institui a obrigatoriedade dos PPAs. Desta forma, coube à PNI estipular a priorização do atendimento do idoso nos requerimentos dos benefícios previdenciários e propor a criação e estímulos à manutenção de programas de preparação para aposentadoria nos setores público e privado com antecedência mínima de dois anos ao afastamento (ALCÂNTARA; CAMARANO, GIACOMIN, 2016).

No Brasil, os primeiros PPAs surgiram na década de 90 com a sede de São Paulo do Serviço Social do Comércio -SESC (ABRAPP, 2004; OLIVEIRA; SILVA, 2018). Essa instituição é uma importante organização no cenário nacional para mobilização das demandas dos idosos e pelas lutas dos seus direitos, por exemplo, em 1982 o SESC-SP sediou o I Encontro Nacional de Idosos, e foi o primeiro a desenvolver programas socioculturais com pessoas acima de 50 anos, proporcionando basicamente, oportunidades de convivência social mediante a atividades de cultura e lazer (FRANÇA, 1992).

Seguindo a PNI, o Estatuto do Idoso (Lei 10.741, 2003) determina ao poder público a criação e o estímulo a programas de profissionalização especializada para os idosos, aproveitando seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas; preparação dos trabalhadores para a aposentadoria (com antecedência mínima de um ano) por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania; e estímulo às empresas privadas para admissão de idosos ao

trabalho.

Em 2005, provindo da Política de Envelhecimento Saudável, surgem os PPAs com a perspectiva da participação social, mobilidade e independência (WHO, 2005). Assim, as políticas de Recursos Humanos começaram a aconselhar outras organizações para a implantação do PPA para aqueles que desejam se aposentar como uma oportunidade de planejamento e de novas possibilidades para a própria vida (FRANÇA et al, 2014).

A aposentadoria planejada é um dos elementos mais importantes na construção da economia da longevidade que é uma estratégia de política industrial adotada pelos países ricos, principalmente depois da crise de 2008. Ela se sustenta em uma visão não fiscalista do envelhecimento populacional, isto é, defende o ganho para as economias em capital humano decorrente do envelhecimento da população. Ou seja, agrega a esse fenômeno as vantagens para o crescimento econômico (FELIX, 2007). O PPA é uma ferramenta para essa transição, na medida em que oferece ao indivíduo possibilidades de ressignificar a própria vida sob a perspectiva do trabalho.

O planejamento para a aposentadoria pode ser representado por uma balança de ganhos e perdas (FRANÇA; VAUGHAN, 2008) e a intervenção do PPA pode tornar as atitudes dos trabalhadores mais positivas em relação à decisão da transição trabalho/aposentadoria e compensar as perdas que possivelmente tenham nessa fase (FRANÇA; LEITE; SIMÕES; GARCIA; ATALIBA, 2019).

Nos últimos tempos, tem sido crescente o número de organizações que vêm aderindo aos Programas de Preparação para a Aposentadoria. Atualmente, esse programa é uma ferramenta de oportunidade para o empregado, o qual obtém informações adequadas sobre a aposentadoria, conhece os recursos disponíveis que a comunidade dispõe e possibilita identificar alternativas de atividades pós-aposentadoria como o empreendedorismo e a reinserção no mercado de trabalho (MUNIZ, 1996).

Silva et al (2012) consta que as organizações entendem que, além de auxiliarem no cumprimento de suas responsabilidades sociais, tais programas são excelentes ferramentas gerenciais. Ao assumirem essa responsabilidade fazem um duplo investimento. O primeiro, sobre os empregados que estão se aposentando e que se sentem valorizados a mantêm um bom desempenho. O segundo, sobre os demais que observam o cuidado e o respeito que a organização tem pelas pessoas, constatação esta que vem a fortalecer as relações de trabalho e a imagem da empresa no mercado.

Desta forma, o PPA amplia a visão frente a novos horizontes pós aposentadoria, ainda mais com a longevidade dos anos vividos nessa fase, estimula os colaboradores na construção

de um projeto de vida e de um plano de ação para aposentadoria seja em atividades profissionais e/ou pessoais, além de proporcionar subsídios para um adequado planejamento administrativo e financeiro. Portanto, os PPAs contribuem para que os indivíduos percebam a aposentadoria como um processo natural da vida profissional, do qual necessita de planejamento a longo prazo.

Debert (1997) afirma que de certa forma, existe uma busca de reconceitualizar a ideia de velhice, afastando-se da noção de velhice como uma fonte de miséria e dependência para uma visão da velhice como fonte de recursos, que se deve principalmente ao fato de que o estilo de vida dos idosos está ficando mais semelhante ao estilo de vida dos não idosos adultos considerados produtivos. Assim, novos programas como os PPAs podem estimular a promoção de um envelhecimento mais ativo e participativo na comunidade, assim como estimula-los dentro das empresas, o que pode facilitar novas formas de aposentadoria, mas também novas concepções para a fase da velhice e com isso, incentivar a aposentadoria dos funcionários mais antigos.

2.4. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS EMPRESARIAIS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

A teoria institucional nos permite compreender um leque de mecanismos, pelo qual, ideias se movem através do tempo e do espaço e ainda quem ou o que está transportando-as, permitindo interpretações na explicação causal dos fenômenos organizacionais as novas demandas sociais (VASCONCELOS, 2004). Ela implica em uma nova forma de enxergar a organização, atribuindo elementos subjetivos na análise das práticas, posturas e ações organizacionais (GARRIDO; SALTORATO, 2015) e com isso, ela colabora a entender o porquê das organizações em atribuírem ideias para o planejamento da aposentadoria e adesão aos programas de PPA.

Além das organizações serem consideradas como uma fonte de recursos, o ambiente passa a assumir características institucionais como crenças e normas institucionalizadas, as quais, funcionam os “mitos racionais” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999), ampliando assim, a visão conceitual do ambiente organizacional, passando a incorporar também elementos simbólicos (PECI, 2006). O institucionalismo visa entender como as organizações adotam e justificam práticas que não são racionais ou que são distintas separadas de motivações econômicas (SUDDABY, 2010), voltando sua atenção para a relação de mútua influência entre organizações e campos organizacionais por um lado, e estruturas normativas e culturais mais amplas por outro (GUARIDO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009; CORAIOLA;

BARATTER; TAKAHASHI, 2013).

O pressuposto básico dessa linha teórica é a ideia de que as instituições afetam o comportamento de atores sociais e em tomadas de decisões, por isso, modelos institucionais se renovam constantemente para manterem a eficiência e a legitimidade de suas organizações (SCOTT, 1995; PAULILLO; SACOMANO; GARCIA, 2016; TROIANO; RISCADO, 2016). Nesse contexto, as organizações podem ser vistas como sistemas de interpretação do ambiente (BURNS; STALKER, 1961) relevantes influenciadoras na vida social dos indivíduos. Essas denominam um duplo posicionamento o qual delimita o comportamento dos agentes, mas também são formatadas pelos mesmos (SCOTT, 1995; PAULILLO; SACOMANO; GARCIA, 2016). Elas incorporam elementos simbólicos e culturais, defendendo a ideia de que o ambiente e as organizações são criados conjuntamente (SMIRCICH; STUBBART, 1985; VASCONCELOS F.C., 2004).

Atrelado a isso, um conjunto de novos valores, mitos, crenças e ritos passam a reorientar os discursos dos atores nos espaços organizacionais, tornando-os mais permeáveis às questões revestidas pela importância do agir. Assim, as organizações convivem com as cobranças advindas do âmbito social em favor de suas ações (CARVALHO; MONZONI, 2010). Elas também respondem aos novos valores institucionalizados na sociedade como “mitos”, adotando modelos e práticas consideradas como melhores e ideais, especialmente, determinado de um sistema social em busca de eficiência simbólica e conseqüentemente, a legitimidade social da organização na sociedade (BARBIERI et al, 2010).

Nessa perspectiva institucional, a concorrência por recursos e por clientes perde lugar para a concorrência pelo alcance de legitimidade e aceitação no ambiente (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). A legitimidade é o conceito central do institucionalismo organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SCOTT et al, 2000; SUCHMAN, 1995) do qual, as organizações necessitam mais do que recursos técnicos e informações do ambiente, mas necessitam de aceitação e credibilidade (SCOTT et al, 2000; ROSSONI, 2015).

Para Pfeffer e Salancik (1978), a legitimidade organizacional não é dada, mas sim, consequência da interpretação das ações a partir de sua comparação com valores socialmente legítimos. Para as organizações sobreviverem, precisam então serem legítimas (ROSSONI, 2015). Desta forma, passam a adotar valores simbólicos nos processos organizacionais. Elas adaptam-se ao que é socialmente definido como apropriado e eficiente, mesmo não tendo certeza disso, desconsiderando largamente o impacto dessa decisão na eficiência organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1983). Assim, o institucionalismo organizacional chama a atenção para aspectos relacionados à legitimidade, entendida como a percepção ou

suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, convicções e definições socialmente construídas (SUCHMAN, 1995).

De acordo com a literatura do institucionalismo, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas na sociedade, que lhes permitam garantir sua sobrevivência e legitimidade, independentemente de sua eficiência, orientando-se pelo contexto, regras e significados já institucionalizados nas estruturas. Através disso, DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos do isomorfismo institucional: 1) isomorfismo coercivo; 2) isomorfismo mimético; e, 3) isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo ocorre por meio de pressões externas, formais ou informais, vindas de outras organizações, de normas e regulamentações governamentais ou pelas expectativas culturais da sociedade capazes de impor uniformidades às organizações. Essas pressões são concretizadas em ações de força, persuasão ou por convites para participar de coalizões ou associações.

O isomorfismo normativo deriva principalmente da profissionalização e o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos. Desta forma, as profissões estão sujeitas às mesmas pressões cognitivas e miméticas que as organizações e, portanto, exibem muita similaridade com suas contrapartes profissionais (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

E por fim, há também a incerteza organizacional, que é uma poderosa força que encoraja imitação. Podemos denominar essa ação como isomorfismo Mimético que utiliza de respostas padronizadas diante de uma incerteza, a tomar como modelo em seu campo outras organizações tidas como mais legítimas ou bem-sucedidas. Esse processo pode ocorrer pela reprodução ou imitação de políticas, estratégias, estruturas, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas no geral, assim como, a adesão a novos programas empresariais.

Esses fatos permitem aos autores e as organizações a configurarem seus modelos de ação e a sua própria estrutura social (SANTANA; COLAUTO; CARRIERI, 2012). Seguindo a essas perspectivas e diante desta busca pela conformidade com os procedimentos, costumes e regras institucionalizadas em um mesmo ambiente, as organizações tendem a se tornar mais similares entre si (DIMAGGIO e POWELL, 1983). E através disso, o isomorfismo institucional constitui-se como uma ferramenta útil na busca pela compreensão das políticas e cerimônias que afetam a realidade e o funcionamento das organizações (LEAL, 2011).

Fonseca e Machado-da-Silva (2002) afirmam que as organizações procuram estabelecer suas atividades de acordo com os padrões considerados de referência e consolidados entre as demais organizações, vislumbrando um estado em que seu sistema de valores esteja em conformidade com o sistema social maior do que faz ou passa a fazer parte. Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) expressam que as instituições tendem a buscar mais legitimidade do que eficiência e por isso, copiam práticas tidas como corretas, independentemente dos resultados.

Selznick (1972) afirma que a institucionalização é um processo de infusão de valores e de adaptação organizacional, mesmo que por processos isomórficos, de modo que esses valores substituem fatores técnicos na configuração estrutural, e por isso está estreitamente ligada a uma necessidade de sobrevivência, ao reconhecimento no meio social e à adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente (SANTANA; COLAUTO; CARRIERI, 2012).

Portanto, devido a necessidade de respostas rápidas aos desafios da modernidade (MEYER JÚNIOR et al, 2004) as organizações iniciaram processos de reestruturação de suas organizações como uma necessidade dos novos tempos e como forma de enfrentar demandas sociais e organizacionais. A concepção de mudança organizacional tem também como fundamento processos de institucionalização e uma das formas para que isso ocorra é o desenvolvimento de aspectos socialmente compartilhados (VASCONCELOS, 2004; MEYER JÚNIOR et al, 2004; GARCIA; FARIAS; HERREROS, 2013).

Desta forma, o significado é atribuído, não se restringindo apenas às regras e expectativas normativas, mas destacando as crenças compartilhadas e dadas como certas, como constitutivas da lógica de ação que permeia a ordem social (SCOTT, 2003; 2008) e que para entender e explicar a ação leva-se em conta não só as condições objetivas, mas também componentes subjetivos. Com relação a isso, entende-se o ambiente organizacional e suas instituições como um conjunto de ideias, valores e crenças com a capacidade de orientar as ações em uma organização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; GONÇALVES et al, 2010).

Logo, conseqüentemente, os ambientes organizacionais também são pressionados a adaptarem às novas demandas diante ao envelhecimento demográfico e às novas ressignificações para aposentadoria. Desta forma, as empresas e os cargos profissionalizantes (fatores esses significativos para compreender comportamentos, experiências e vivências, bem como, estes definem motivações e preferências nos processos ao longo da vida) são fatores primordiais na preparação da aposentadoria dos funcionários, que perpassam a absorver nos campos organizacionais não apenas como um simples desligamento profissional, mas com um significado mais amplificado, subjetivo e simbólico tanto da aposentadoria quanto da velhice e no envelhecimento.

A fim de se manterem no mercado, as organizações modificam seus espaços e incorporam demandas que interferem tanto na cultura organizacional quanto na gestão dos seus trabalhadores. Fatores estes que podem colaborar para a adesão dos programas de preparação para aposentadoria nas empresas. Nisso, tais programas modificam pressupostos valores simbólicos acerca de certos comportamentos a serem seguidos no momento da aposentadoria e ainda, beneficiam a imagem da empresa no mercado. Dois conceitos recentes vêm sendo difundidos nos debates referentes a revalorização da aposentadoria e adesão aos PPA nas organizações atuais: a *economia do envelhecimento* e do *envelhecimento ativo*.

2.5 PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA COMO ESTRATÉGIA DA PROMOÇÃO DO ENVELHECIMENTO ATIVO

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2005) existem boas razões econômicas para se implementar programas e políticas que promovam o envelhecimento ativo, as pessoas que se mantêm saudáveis conforme envelhecem podem enfrentar menos problemas para continuar a trabalhar e isso ajudaria a compensar os crescentes custos com pensões e aposentadorias, como os custos com assistência médica e social (OMS, 2005).

Embora a visão dos idosos como um fardo para a economia do Estado seja ainda dominante, nas últimas décadas a população idosa passa a chamar atenção de outros atores do mercado como uma fonte de crescimento econômico, evento este conhecido como a “*economia do envelhecimento*” / aging economy (MEINERS, 2014) ou “grey/silver” e “market/economy” (KOHLBACHER; HERSTATT, 2011). Nesse sentido, a ideia de catástrofe na economia associada a mudanças demográficas, atualmente compartilha espaço com a noção de oportunidades considerada uma possível fonte de crescimento econômico e novos mercados de trabalho (MEINERS, 2014; MURATA, 2011; TEMPEST; BARNATT; COUPLAND, 2011; MURATA, 2011; CLARK; KREPS; SPENGLER, 1978).

Os Estados Unidos e o Japão descobriram o potencial econômico desse desenvolvimento demográfico há muito tempo e estão procurando maneiras de vincular os dois objetivos, de melhorar a qualidade de vida dos idosos e adquirir novas potenciais de mercado e emprego (HEINZE et al., 2011; FRETSCHNER et al. al., 2011; MURATA, 2011; SUZMAN, 2010; CLARK et al., 2004; CLARK e SPENGLER, 1980; CLARKI et al., 1978).

A economia do envelhecimento, é uma subcategoria da economia populacional que lida com os aspectos econômicos do envelhecimento da sociedade e que parte de uma perspectiva que visa a população idosa como fonte de oportunidades para estimular a atividade comercial e o desenvolvimento econômico, (GALLEGO; BENITO; MORGADO, 2015). Porém, ainda é um campo de pesquisa relativamente novo (MEINERS; SANTANA, 2014). De acordo com

Wise and Woodbury (2010), essa subcategoria da economia envolve estudos em diversas outras áreas, incluindo avanços nas políticas públicas em saúde, trabalho e aposentadoria.

O Plano de Ação Internacional sobre o Envelhecimento (2002), exige mudanças das atitudes, das políticas e das práticas em todos os níveis e em todos os setores, para que possam se concretizar as enormes possibilidades que oferece o envelhecimento no século XXI. Uma sociedade para todas as idades inclui o objetivo de que os idosos tenham a oportunidade de continuar contribuindo para a sociedade, ou seja, de se manterem ativos na aposentadoria, não apenas economicamente, mas também de forma ativa nos mais variados sentidos. No final dos anos 90, a Organização Mundial da Saúde (2005) adotou o termo “*envelhecimento ativo*” para expressar uma visão de conquista para esse processo. Designado como a otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, permite que as pessoas percebam o seu potencial para o bem-estar físico, social e mental ao longo do curso da vida e promovam uma participação contínua nas questões sociais, econômicas, culturais, espirituais e civis na sociedade.

O termo “*envelhecimento ativo*” procura abranger a visão do “*envelhecimento saudável*”, no qual permite reconhecer além dos cuidados com a saúde, outros fatores que afetam o modo como os indivíduos e as populações envelhecem e a forma de reconhecer seus direitos e a igualdade de oportunidades (OMS, 2005). De certa forma, essa abordagem apoia a responsabilidade dos mais velhos no exercício de sua participação nos processos políticos e em outros aspectos da vida em comunidade.

A abordagem do envelhecimento ativo e a economia do envelhecimento se tornam uma proposta interessante para as sociedades. Condicionado pelo ambiente ideológico do capitalismo contemporâneo, a ideia de envelhecimento ativo impulsiona a criação de novas discursões acerca das organizações e programas voltados para o envelhecimento participativo, como por exemplo, as universidades abertas para a terceira idade, feiras de empreendedores mais velhos e os programas de preparação para aposentadoria.

De acordo com Rudman (2006), os discursos neoliberais sobre aposentadoria carregam a atividade como a solução para um envelhecimento bem sucedido, que moldam as possibilidades das pessoas de ser e agir. De acordo com a autora, essa ideia baseia-se na "Perspectiva da governamentalidade" inspirada em Foucault para explorar a influência da racionalidade política neoliberal nas tecnologias discursivas que são sendo promovido para moldar subjetividades dos "aposentados" ideais. Nessa perspectiva, o envelhecimento ativo é associado ao declínio da responsabilidade do Estado em garantir o bem-estar, e visualiza o

indivíduo assumindo a responsabilidade pelo planejamento da aposentadoria e do seu envelhecimento pessoal, esforçando-se para permanecer jovem, exercitando a escolha no planejamento de estilo de vida e permanecendo ativo (RUDMAN, 2006).

Kartz (2000) também afirma que a atividade passa a ser um conceito universal como um ideal para o envelhecimento ativo e uma aposentadoria bem sucedida, mas para isso, você tenha que ser responsável pela própria gestão desse processo. No entanto, a atividade também é uma palavra-chave conceitual e ética relativamente recente que ajudou a moldar a gerontologia e nossa compreensão da vida adulta (KARTZ, 2000). Para o autor, por mais que não tenha uma definição universal ou padrão do significado “atividade”, podemos defini-la em diferentes formas, atividade como movimento físico, atividade como busca de interesses cotidianos, atividade como participação social ou atividades ligadas a atividades econômicas.

Alinhado com esses discursos, o intuito de planejar-se é uma forma de incentivar e equilibrar a responsabilidade pessoal, colaborando para a elaboração de novos projetos de vida de modo a continuarem ativos (OMS, 2005). Com isso, os programas de preparação para aposentadoria passam a ser uma das estratégias da promoção do envelhecimento ativo, fortemente impulsionado pela cultura do capitalismo contemporâneo que além de estimular o engajamento pessoal, incentiva a capacidade das pessoas de se manterem ativos em todas as fases da vida (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009).

Todavia, outros meios de comunicação também têm se mostram importantes para a proliferação de novos discursos acerca da aposentadoria e a adesão dos PPAs, como as mídias de negócios e a literatura gerencial. A fim de compreender a influência de certos discursos que moldam padrões pelos quais as pessoas se julgam ou são julgadas por outros, e colaboram a forma com que a Sociedade e outras organizações respondem aos problemas percebidos como o envelhecimento demográfico e o aumento da expectativa de vida, além das entrevistas com as empresas e consultorias que prestam os PPAS, outros dados secundários também serão analisados e discutidos nos próximos capítulos.

CAPÍTULO 3
MÍDIAS DE NEGÓCIOS E A LITERATURA GERENCIAL

3. O PAPEL DAS MÍDIAS DE NEGÓCIOS NA CONSTRUÇÃO SOCIAL DA VELHICE E SEUS NOVOS NICHOS DE MERCADO

Os Estados não estão sozinhos na criação e difusão das categorias sociais, além da sociedade civil outro agente é primordial para a difusão de concepções sociais, especialmente no âmbito econômico, esta é a mídia de negócios que dispõe amplamente de debates visíveis e abre campos para novas demandas políticas e para a formação de novos mercados econômicos (DEBERT, 1999; DONADONE, 2000). Os conteúdos da comunicação não podem ser considerados como eventos causadores de comportamentos, mas sim como eventos moderadores, na medida em que afetam e, ao mesmo tempo, são afetados pelos comportamentos de indivíduos, grupos e instituições (Neri, 2006).

A mídia também é responsável por divulgar novos conceitos sobre a velhice e o envelhecimento na contemporaneidade, esta tem importância significativa na construção dos discursos e opiniões nas sociedades. Para Souza e Cavalcante (2015) a imagem da velhice e ou do idoso é uma mercadoria para o consumo de uma sociedade capitalista, o que vai construindo outras identidades e valores de acordo com suas necessidades. Ao longo dos tempos, a mídia vem retratando a imagem dos idosos de diferentes formas, passando a identificar nesse público um potencial econômico.

A substituição da imagem negativa por uma imagem saudável do idoso, por exemplo, pode ser influenciada pelo aumento de novos nichos de mercado, como o de consumo de produtos específicos, tornando esse segmento da população um alvo para os interesses capitalistas que veem nesses idosos um potencial consumidor (SOUZA; CAVALCANTE, 2015). Neri (2006) argumenta que “já que os idosos podem ser mais saudáveis e longevos, que então deveriam manter-se produtivos por mais tempo”. Cabe enfatizar que a mídia pode contribuir tanto para a formação quanto para a deformação de identidades e modelos, deste modo, a velhice passa a figurar na imprensa como uma época que deve ser vivida plenamente, envolvendo possíveis mudanças de valores e maneiras de conceber a realidade (SILVA; XAVIER, 2012).

Nas décadas de 70 e 80, o idoso era representado de forma muito mais negativa, por meio de estereótipos de dependência física e afetiva, de insegurança e do isolamento. A partir da década de 80, com o envelhecimento da geração *baby boomers*, os idosos começam a ser representados de maneira mais positiva, e essa nova imagem está relacionada ao mercado de consumo dessa população (FERREIRA; BIANCHI; MENEGÓCIO; ZAGO, 2014). Isso se deve ao fato, sobretudo, dessa coorte (*baby boomers*) ser construída, mediante a sociedade, por

peessoas extremamente participativas e ativas.

Aliás, o acelerado aumento da expectativa de vida modifica espaços socio econômicos e estimula o surgimento de oportunidades de novos mercados. Com foco nessa demanda, empresas de vários segmentos estão criando negócios específicos para o cliente mais experiente (CILO, 2018), o que mais uma vez, colabora para modificar a concepção de velhice na atualidade. Esta vista anteriormente como uma fase de “tranquilidade” e “sossego” relativa à inutilidade pertinente a falta de trabalho, para uma visão mais associado à ideia de “atividade” e participação, com pessoas extremamente produtivas e que são consumidores ativos.

Nessa vertente, as mídias também têm papel ativo na difusão de significados sobre velhice, partindo de concepções embasadas no posicionamento de cada meio, impõe estilos de vida e ditam expectativas esperadas para a fase da velhice e dos seus processos no envelhecimento (SOULÉ, 2016). E assim os temas gerenciais, por meio de reportagens, entrevistas, depoimentos e propagandas, respondem às ansiedades e às inseguranças de seus respectivos (COSTA e CARVALHO, 2012).

Portanto, a mídia tem o papel de conectar noções criadas no mundo econômico ao espaço social mais amplo, dando sua relevante colaboração para que as barreiras organizacionais superem os espaços empresariais e passem a permear a vida doméstica (LÓPEZ RUIZ, 2007; SOULÉ, 2016). Desta forma, os discursos difundidos por esse campo refere-se a uma formação ideológica já estabelecida, naturalizada e tratada como verdade (FIORIN, 1998) podendo ser manipulado tanto consciente quanto no inconscientemente e assim, transmitem ideologias neutras sobre certos temas que englobam não apenas o mundo econômico, mas diversos outros campos, como modelos ideais de planejamento para a aposentadoria.

3.1. AS MÍDIAS DE NEGÓCIOS BRASILEIRAS ACERCA DO PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA

O surgimento das mídias de negócios ocorre no Brasil dentre os anos de 1980 e 1990 em razão da alta instabilidade econômica e a necessidade de aumentar a competitividade entre as organizações (CORREIA; CARDOSO, 2016). Esse campo de jornalismo é um importante ator na difusão de ideias do campo econômico, o qual, exerce pressões em diversos subcampos na sociedade e na vida cotidiana dos cidadãos.

O foco da mídia econômica e de negócios se justifica pela noção de que o mundo econômico afeta toda a sua forma de vivenciar experiências diversas e, inclusive, a visão de mundo de indivíduos de outras esferas da vida social (SOULÉ, 2016), sendo centrais na difusão

de ideologias como novas práticas de planejamento e novos estilos de vida para a aposentadoria e, conseqüentemente para a velhice. A esfera econômica é um espaço chave na construção das representações simbólicas hegemônicas nas sociedades capitalistas. Assim, é relevante compreender quais sentidos sociais sobre a velhice e o envelhecimento as mídias têm difundido, influenciando as formas como a sociedade em geral compreende o fenômeno e o que decorre de sua percepção nos processos de aposentadoria.

Com o intuito de analisar as visões difundidas pelas mídias de negócios brasileira acerca do planejamento da aposentadoria, foi realizada uma pesquisa por meio do acesso online da base de dados Factiva. Esta base de dados reúne notícias de diversos veículos da mídia do Brasil e do mundo, entretanto, para esta pesquisa apenas foram selecionados os principais jornais de nível nacional. Com isso, os string de busca foram: (planeja* OR prepara*) near5 aposentad* AND empresa, ou seja, planejar e preparar junto de aposentadoria e empresa.

Foram analisadas reportagens publicadas entre 1997 a 2018. Na primeira etapa, foram selecionadas um total de 191 reportagens das principais mídias brasileiras, e após leitura completa, obteve 61 reportagens, totalizando 8 diferentes revistas, entre elas estão: Exame, Estadão, Folha, Jocum, Hoje em dia, Infomoney, Diário do Nordeste e Globo. As que tiveram mais destaques com o maior número de reportagens foram Globo, Folha e a Jocum. Abaixo, segue a classificação das revistas apresentadas na tabela 1.

Tabela 1: Revistas e número de reportagens.

Revistas	Números de reportagens
Folha	19
Jocum Jornal do Comercio do Rio de Janeiro	13
O Globo	13
Estadão	8
Exame	4
Hoje em dia	2

Infomoney Economia UOL	1
Diário do Nordeste	1
Total	61

Fonte: Elaboração própria (2019).

Fundada por um grupo de jornalistas, o grupo Folha é um dos principais conglomerados de mídia do país que controla o jornal de maior circulação e influência *Folha de São Paulo (FOLHA)*, em circulação com este nome desde o início da década de 1960. Foi precedido por outros três jornais lançados entre 1921 e 1925, todos pertencentes à Empresa Folha da Manhã S.A. Atualmente, a Folha é o centro de uma série de atividades na esfera da indústria das comunicações, abrangendo jornais, banco de dados, instituto de pesquisas de opinião e de mercado, agência de notícias, serviço de informação e entretenimento em tempo real, gráfica de revistas e empresa transportadora. Sendo uma das mídias de maior circulação em todo o país.

A *UOL (INFOMONEY)* foi fundada pelo Grupo Folha em 28 de abril de 1996. É uma empresa brasileira de conteúdo, produtos e serviços de *Internet* denominado Universo Online, mais conhecido pela sigla UOL. O *Jornal do commercio (JOCUM)* foi um jornal com sede no Rio de Janeiro que teve origem no Diário Mercantil focado em notícias econômicas, sendo considerado o jornal mais antigo da América Latina com circulação de notícias desde 1827. Porém, em 2016 encerrou suas atividades tanto como jornal impresso quanto como portal na internet.

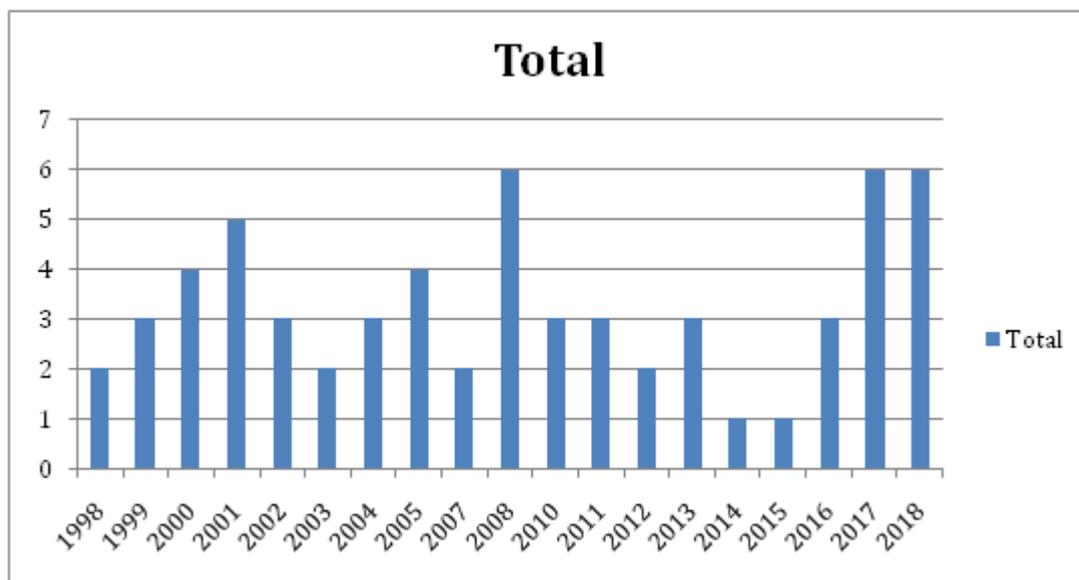
O Globo é um jornal diário de notícias brasileiro, fundado em 29 de julho de 1925 e sediado no Rio de Janeiro, fundado por Irineu Marinho, com duas edições diárias. É parte integrante do Grupo Globo, de propriedade da família Marinho, que inclui a Rádio Globo e a Globo. Funcionou como jornal vespertino até 1962, quando se tornou matutino. De orientação política conservadora, é um dos jornais de maior tiragem do país. O jornal *O Estado de S. Paulo (ESTADÃO)* nasceu com o nome de A Província de São Paulo em 1875. Seus fundadores foram um grupo de republicanos, liderados por Manoel Ferraz de Campos Salles e Américo Brasiliense, que decidiram criar um diário de notícias para combater a monarquia e a escravidão. É o mais antigo dos jornais da cidade de São Paulo ainda em circulação.

Criada em 1967, a *Exame* é uma revista brasileira especializada em economia, negócios, política e tecnologia publicada quinzenalmente. Atualmente, é uma das médias mais conhecida e pesquisada, ainda mais quando o assunto é economia. A marca Exame identifica, ainda, o

anuário Melhores & Maiores, um ranking anual das empresas mais importantes do país, além de eventos e cursos. Sendo, portanto, uma das revistas em destaques nessa pesquisa. Fundado em 1988, *Hoje em Dia* é um jornal diário mantido pela Ediminas, com circulação no Estado de Minas Gerais. Tem circulação estadual e sua sede fica em Belo Horizonte. Já o *Diário do Nordeste* é um jornal também brasileiro, editado na cidade de Fortaleza. Sua primeira edição circulou em 19 de dezembro de 1981.

Com relação aos anos de publicações, é observado um aumento sobre o tema planejamento da aposentadoria nos últimos dez anos, em específico nos anos de 2008, 2017 e 2018. Mas todavia, nesse período também é observado um declínio no ano de 2014 a 2015. Mesmo assim, ainda é notório o número baixo de reportagens referentes a este assunto, levando em conta na seleção dos dados, sendo estes (61 resultados) menos da metade das reportagens (191 reportagens) selecionadas para a análise.

Gráfico 1: Frequência de reportagens por ano.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Isso pode indicar que este tema ainda é recente até o momento, com pouca divulgação, ou também, um certo tipo de preconceito ainda enraizado referente às questões intrínsecas ao envelhecimento como a aposentadoria e a velhice. Mas, mesmo assim, é constatada uma mudança de paradigmas ligada a estes temas, ainda que em pouca proporção das reportagens. Por isso, para a análise de conteúdo foram compostas algumas categorias (assuntos, preocupações, oportunidades e os PPAs), a fim de analisar diante dos assuntos das reportagens quais eram suas preocupações, suas oportunidades advindas das preocupações e se estas, tratavam dos PPAs como janelas de oportunidades, conforme retratado e discutido abaixo.

3.1.1. O PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA E O DÉFICIT NA PREVIDÊNCIA SOCIAL

De modo geral, as preocupações diante do planejamento da aposentadoria estão refletidas em preocupações financeiras, como por exemplo, gastos públicos e o déficit na Previdência Social (FOLHA, 1998; FOLHA, 1999). Isso se deve ao fato de que até o momento, os assuntos mais citados sobre planejamento da aposentadoria é com relação a insegurança financeira e a necessidade de mudanças na previdência social, o qual, o aumento da expectativa de vida e conseqüentemente, aumento no número de aposentados gera uma incerteza sobre a economia nacional, tendo riscos de déficit na previdência pública, vista está na atualidade, como insuficiente para uma boa qualidade de vida na velhice.

A preocupação com o planejamento da previdência social começa a partir do momento em que é levantado pelas mídias, a contar com os anos de 1998 e 1999, que os fundos de pensões públicas como o INSS não é suficiente para uma boa aposentadoria (FOLHA, 1998; FOLHA 1999; HOJE EM DIA, 2018). Camarano et al (2007) reconhece o aumento da vulnerabilidade do sistema previdenciário brasileiro e defende uma reforma capaz de oferecer alguma garantia aos idosos do futuro, inclusive adotando no âmbito público formas diferenciadas ou alternativas de aposentadoria como o trabalho em tempo parcial.

Desta forma, muitos dos conselhos nas reportagens são advindos de questões da gestão financeira, em especial seu planejamento a longo prazo, questões essas de poupar dinheiro para aposentadoria sem somente depender dos recursos públicos, mas também, elaborar outros tipos de investimentos como os planos de previdência privada (JOCUM, 2000).

3.1.2. A PREVIDÊNCIA PRIVADA

A partir disso, nota-se que a previdência privada ganha destaque nas mídias, em especial a partir do ano 2000, vista como uma janela de oportunidades diante das preocupações financeiras e a insegurança que a Previdência Social estava causando. Essas oportunidades “beneficiam” não apenas o planejamento financeiro dos indivíduos que se preocupam com suas aposentadorias, como também, a criação de novos nichos de mercado para os Bancos. Desta forma, nota-se um aumento dos mais variados planos e propagandas frente a isso, visando à imagem da velhice bem sucedida advinda dos planos privados, dos quais, esse tipo de planejamento visa proporcionar qualidade na aposentadoria enquanto a previdência pública era incerta para alcançar bons resultados.

Isso se deve ao fato que no cenário em que a Previdência Social se mostra mais restrita e incerta, a oferta de produtos financeiros para completar a renda na aposentadoria tende a

crescer no País (INFOMONEY, 2016). Frente a isso, as mídias mostram uma possível reforma do modelo previdenciário como uma ação importante para o país, isso porque gera oportunidades para a criação de produtos que atendem às particularidades, como as classes de maior poder aquisitivo (ESTADÃO, 2016). Desta forma, os brasileiros das altas classes teriam de recorrer aos fundos privados para complementar os benefícios da aposentadoria, tornando-se uma ideia mais apropriada em relação a preparar-se para a aposentadoria a longo prazo, e isto, englobava grandes empresários, perpassando para suas organizações de trabalho, incentivando também seus funcionários.

Com relação a isso, mostra-se um incentivo frente as reportagens da mídia acerca do empreendedorismo individual, sendo este, não voltado para a inovação de novos mercados, mas sim, direcionado a gestão própria do indivíduo em relação ao planejamento financeiro da aposentadoria. Assim, surge um crescimento acelerado da previdência privada (GLOBO, 2011; HOJE EM DIA, 2018), o qual, essa alta demanda influencia a procura de outras formas mais rentáveis para a aposentadoria, como as rendas fixas, Selic e o Tesouro Direto (FOLHA, 2001; GLOBO, 2012). Diante disso, cria-se por meio de uma incerteza e o medo da ausência da estabilidade, uma nova cultura financeira que incentiva o investimento pessoal e a financeirização.

3.1.3. O PLANEJAMENTO PESSOAL

Todavia, a partir do ano 2000, mesmo o planejamento financeiro da aposentadoria sendo ainda o fator de destaque, outras demandas com um olhar mais amplo e subjetivo começam a surgir frente às mídias de negócios. Tais preocupações refletem questões mais pessoais, relacionadas a interrupção brusca da atividade profissional o que pode causar um impacto violento para a qualidade de vida do indivíduo e pode ocasionar reflexos graves ao relacionamento familiar, a conduta pessoal e até a um colapso emocional devido à quebra de rotina (JOCUM, 2000; JOCUM 2001; FOLHA, 2002; GLOBO, 2003).

Nisso, aparecem questões relacionadas ao receio da aposentadoria numa visão mais social, não voltada diretamente para o fator financeiro, mesmo que este ainda esteja vinculado, em especial aos gastos públicos advindos de más condições de saúde (EXAME, 2017), mas sim, aos receios referente a ruptura do trabalho, a mudança da rotina, e o aumento do tempo livre de lazer (JOCUM, 2004). Nessa vertente, a mídia levanta preocupações referentes a falta de planejamento pessoal, como “o que pretende fazer na aposentadoria e no tempo livre”, destacando gastos com saúde e até mesmo o aumento de casos de depressão e suicídio, devido à ausência desse planejamento e a brusca ruptura com o trabalho (EXAME, 2017; FOLHA, 2002; GLOBO 2003; GLOBO 2008; EXAME, 2017).

Dessa forma, o planejamento da aposentadoria encontra-se com duas vertentes principais, o planejamento financeiro e o planejamento pessoal, ambos importantes para mudanças de paradigmas da velhice e do envelhecimento, assim como, para a criação de novos programas, nichos de mercados e desfechos para a aposentadoria. Partindo assim para uma visão da velhice ainda pertencente ao mercado de trabalho, onde muitos dos aposentados continuam investindo em suas carreiras, adiando suas aposentadorias ou optando por novos empregos, muitos desses, desejados desde muito tempo na juventude (FOLHA, 2007; GLOBO, 2011; GLOBO, 2014; JOCUM, 2012).

3.1.4. A REINserÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO

A permanência no mercado de trabalho frente às mídias, pode advir de uma necessidade, especialmente financeira (DIÁRIO DO NORDESTE, 2018; ESTADÃO, 2008), ou uma necessidade pessoal, do qual o indivíduo não consegue enfrentar a falta da rotina laboral e acaba continuando ativo no mercado de trabalho, desenvolvendo o empreendedorismo por exemplo (JOCUM, 2001). Mas há também o lado das empresas, que visam manter certos profissionais chave devido à falta de mão de obra qualificada de novos profissionais (JOCUM, 2012) e a retenção de talentos da empresa (JOCUM, 2008).

Nesse contexto, podemos observar duas demandas, a da empresa e a necessidade de manter a mão de obra qualificada daquele profissional chave, e dos indivíduos, que se aposentam mais sentem a necessidade da reinserção ao mercado de trabalho. A partir disso, diante dessas necessidades e idosos ainda ativos no mercado de trabalho, nota-se um crescimento de novas profissões pelas mídias, como por exemplo o coaching (JOCUM, 2012) e consultor sênior (FOLHA, 2005), que recebem a adesão dos funcionários mais velhos ensinando os mais novos, colaborando assim, com a gestão do conhecimento empresarial e o convívio intergeracional entre os funcionários, além da flexibilização da mão de obra do funcionário já aposentado.

3.1.5. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

Mas há também a adesão dos programas de preparação para a aposentadoria, estes são essenciais para incentivar a produtividade dos trabalhadores mais velhos (JOCUM, 2000) ou orientar nos mais variados desfechos diante desse momento, apropriando de denominações mais receptivas e positivas acerca da aposentadoria e da velhice. E assim, estes programas estimulam outras vertentes como o empreendedorismo na terceira idade (GLOBO, 2008), sendo este, um dos temas mais mencionados na maioria dos programas, assim como, as

questões do planejamento financeiro (EXAME, 2017) e pessoal das relações familiares e sociais (FOLHA 2005).

Os programas de preparação para aposentadoria começam a aparecer a partir de 2000, devido aos problemas de adaptação pessoal do trabalhador diante da aposentadoria. Mesmo não sendo ainda o foco da reportagem é sinalizado como uma oportunidade, um viés de possíveis soluções em favor da produtividade (JOCUM, 2000). Logo mais em 2005, tais programas aparecem como foco principal das reportagens, ressaltando ainda mais a aposentadoria ativa, até mesmo nos ambientes organizacionais (FOLHA, 2005).

A partir de 2008 há um aumento de reportagens com foco nos Programas empresariais de preparação para aposentadoria, dos quais visam o treinamento dos funcionários tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito econômico, com o planejamento financeiro e a permanência no mercado de trabalho desses funcionários (JOCUM, 2008; GLOBO, 2008; ESTADÃO, 2010). Essa permanência poderia ser tanto por meio da própria empresa, exercendo trabalhos como coaching, quanto em outros ambientes organizacionais por meio de trabalhos voluntários, ou até mesmo, empreendendo em diferentes tipos de negócios.

Portanto, por intermédio da análise desses dados, podemos concluir que o planejamento da aposentadoria frente às mídias de negócios brasileiras ainda tem um olhar muito no setor econômico, em especial a incerteza financeira e as novas opções de investimento, como é o caso dos planos privados e a gestão própria da aposentadoria, sem depender somente do Sistema Público. Porém, essa visão econômica também colaborou para expandir outras necessidades mais pessoais, não apenas dos indivíduos que estavam prestes a se aposentar, mas também para as organizações que estavam prestes a perder mão de obra qualificada.

Mediante a isso, percebe-se uma expansão de reportagens frente a aposentadoria, com a adesão de programas que incentivam a produtividade dos funcionários mais velhos, sendo ou não na própria empresa, ou em outras vertentes como trabalhos voluntários ou o empreendedorismo. Assim como, reportagens frente aos programas de preparação para aposentadoria dos quais incentivam uma aposentadoria mais ativa e a busca de uma velhice mais saudável, com mais qualidade de vida e a aceitação da sociedade. Orientando assim, para a necessidade de um planejamento a longo prazo, financeiro, mas também pessoal, entendendo-se a velhice como uma fase esperada.

A fim de complementar a concepção das mídias de negócios em relação a esse tema, passaremos à análise de outras duas revistas de grande alcance, uma brasileira e a outra americana, a Exame (Brasil) e a Fortune (EUA). A coleta de dados foi realizada via online para a Fortune, e de forma online e física mediante ao acervo da Hemeroteca Mário de Andrade para a Exame, como já mencionado anteriormente nas etapas dos métodos. No total foram analisadas 26 reportagens da revista Exame, afim de complementar com os dados já

encontrados na Factiva e 11 reportagens da Fortune, discutidos abaixo.

3.2. A CONCEPÇÃO SOCIAL DA VELHICE E DO ENVELHECIMENTO E OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DIFUNDIDOS PELA EXAME E A FORTUNE

Criada em 1967, a Revista Exame é focada em executivos e investidores. Atualmente, é conhecida no Brasil como uma das principais mídias de negócios, com publicações quinzenais desde abril de 1976. Grande parcela dos leitores da Exame são do sexo masculino e pertencem a espaços econômicos tidos como mais globalizados e profissionalizados, como as multinacionais (EXAME, 1990; SOULÈ, 2016). A Exame tem um cunho muito mais financeiro e econômico, sendo a principal característica a forte formação em finanças e/ ou economia de uma grande parcela dos seus jornalistas e escritores, presente em quase todos eles (SOULÈ, 2016). Essas características da revista tendem a refletir na produção dos seus jornalistas sobre a velhice, havendo um viés acentuado das reportagens no planejamento financeiro e questões acerca da previdência.

Nas reportagens analisadas, o envelhecimento da população foi geralmente concebido como uma ameaça em que implica na baixa da produtividade e compromete a viabilidade dos sistemas públicos de pensão, saúde e serviços sociais. Ao longo do período analisado, a concepção da velhice foi, na maioria dos casos, difundida por reportagens referentes aos desafios econômicos relativo ao envelhecimento demográfico, a criação de barreiras econômicas e despesas provindas ao Estado, em especial ao déficit da previdência Social e a saúde pública. Mas também, mesmo sendo em pequena quantidade, abordou o fenômeno do envelhecimento populacional como fontes de oportunidades e criação de novos nichos econômicos.

A partir de 1999, observou-se o crescimento de propagandas voltadas ao público idoso. Normalmente, esses representados por idosos felizes na companhia de seus netos em lugares calmos e de lazer. A maioria dessas propagandas provinha de bancos e a divulgação dos seus fundos de pensões. Mesmo as propagandas não sendo o foco do presente estudo, estas colaboram para o entendimento da concepção da velhice propagadas naquele momento e a difusão dos mercados frente a novos desafios advindos do planejamento da aposentadoria.

O envelhecimento demográfico era notório pelo campo econômico e as mídias de negócio, frente às preocupações do aumento do número de idosos e conseqüentemente, um aumento na população inativa. Assim como foi retratado por algumas reportagens, para os regimes de repartição - (RR), “viver mais tempo constitui um empecilho porque gerações mais numerosas de aposentados ficam à carga de uma geração cada vez mais reduzida de

contribuintes e resulta no espectro do déficit da Previdência Social” (IZERROUGENE, 2009).

A ideia de um país envelhecido traz preocupações referentes à aposentadoria, pois o número de aposentados que têm renda mensal garantida pela Previdência Social será maior do que o número de pessoas ativas no mercado de trabalho (IBGE, 2012; FREIRE; MURITIBA, 2012). Isso causa contratempos para a economia nacional, desse modo, muitas das reportagens retratavam como uma preocupação real a reforma deste sistema, julgado como “Iceberg” o déficit na previdência torna-se uma barreira ao crescimento econômico prestes a afundar, sendo o principal sistema a ficar mais caro (EXAME, 1999). À vista disso, a grande maioria das reportagens abordam o receio da aposentadoria e a necessidade de possíveis mudanças no futuro da Previdência Social. Em 2016, a Exame traz em uma de suas reportagens, políticas previdenciárias de outros países e incentiva o Brasil a adaptá-las, em especial, na questão relacionada ao tempo de trabalho e a idade mínima para se aposentar (EXAME, 2016).

Em 2019, mediante as atuais mudanças no governo, a reforma da previdência Social apresenta alterações significativas, em especial no tempo de contribuição e a definição de uma idade mínima, muitos destes pontos de mudanças foram levantados nas reportagens da Exame ao longo dos anos, trazendo como exemplo, diversas referências de planos de previdências de outros países e opiniões de economistas renomados. Todavia, a Revista entra em contradição a certos pontos, algumas reportagens recentes apontam essas mudanças como uma correção fiscal, um bem individual e coletivo que engloba todo o Estado e seus cidadãos. Mas ao mesmo tempo, outras reportagens mais antigas previam tais mudanças como um risco a população mais pobre e mais idosa, o qual, enfrentam desigualdades de outras classes mais privilegiadas (EXAME, 2003; EXAME, 2019).

Outro fator bastante citado nas reportagens relativas ao envelhecimento demográfico é com relação ao mercado de trabalho e a mão de obra com funcionários mais velhos. Mesmo esse tema sendo bastante controverso com o passar dos anos, a grande maioria das reportagens vê esse momento como um grande desafio, porém, com um olhar mais positivo de oportunidades e aproveitamento econômico. Mas que precisa ainda de novas demandas.

Dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estima que de 2015 a 2045, a população do país em idade de trabalho deverá diminuir 26% e o número de pessoas com 60 anos ou mais suba de 2,1 milhões para 3,1 milhões (EXAME, 2019). Conforme o segundo trimestre de 2012 comparado ao primeiro trimestre de 2014, o total de idosos empregados aumentou mais de 6% (IBGE, 2014; PNAD, 2014), o que equivale a mais de cinco vezes a média brasileira dos outros grupos etários. De acordo com Global Entrepreneurship Monitor (2012), espera-se que até 2050, 49% da população ativa sejam de idosos.

Nessa perspectiva, temos como exemplo uma reportagem que aborda o caso da

Finlândia. O Estado da Finlândia desencadeia e incentiva empresas e grandes empresários em contratar pessoas com mais idade e assegura a quem trabalha mais, ganhar mais na aposentadoria (EXAME 2003). Esta reportagem demonstra uma forma de entusiasmar o ato de prolongar a aposentadoria e incentivar a criação de novos programas a fim de estimular as pessoas a permanecerem no mercado de trabalho. Tal reportagem é denominada como “Saindo de uma Fria”, os quais, ações como estas, são abordadas na reportagem como uma possível fonte de estimular a economia do Brasil e minimizar possíveis pontos negativos advindos do rápido aumento do número de idosos.

Em 2017, em uma das entrevistas para a Exame, Maurizio Bussolo menciona “As pessoas não estão apenas vivendo mais, mas estão vivendo melhor, e isso gera oportunidades”. Com o avanço da medicina e as tecnologias, há um aumento também na qualidade de vida, o que proporciona mais anos de vida e de modo consequente, mais anos de trabalho na era capitalista (EXAME, 2017). Desse modo, a saúde da população idosa é um fator muito importante para a economia, já que esta, se não acompanhada pode gerar muitos gastos para o Setor Público ao invés de avanços (EXAME, 2018).

Porém, mesmo com o alto número de idosos em ativa, dispostos a trabalhar, nem sempre o mercado de trabalho e as empresas desfrutam das mesmas oportunidades. A Exame (2014) apresenta dados referentes a taxa de desemprego, onde muitos idosos encontram-se em situações complicadas, sem aposentadoria e muito menos empregados. Muitas empresas já denominam funcionários idosos com 40 anos de idade (EXAME, 1999) representando como idade de risco ao mercado.

Além do mais, nem sempre o fator tecnológico é um elemento positivo para as pessoas mais velhas, os quais apresentam maiores dificuldades de costume e adaptação com a nova era da tecnologia, obstáculos que trabalhadores mais jovens possuem maior flexibilidade e prática. Isso de fato leva a uma disputa intergeracionais onde nem sempre o trabalhador mais experiente e mais velho tem a vantagem (EXAME, 1999).

Em voga a essas dificuldades, muitos idosos optam por novos mercados, em especial, a empreenderem em novas opções. O empreendedorismo na terceira idade, seja por oportunidade ou necessidade, surge como uma possível opção de negócio para pessoas mais velhas continuarem ativos no mercado de trabalho, assim como, suprir com suas necessidades econômicas. Segundo dados do GEM (2012), aproximadamente 1,4 milhão de empresas em fase inicial no Brasil eram gerenciadas por pessoas entre 55 a 64 anos, sendo que, dentre estes, 650 mil tinham mais de 60 anos. Segundo Dolabela (2008) o empreendedorismo pode influenciar positivamente para a economia do país, possibilitando crescimento econômico, inovação e diminuição do desemprego.

De modo geral, nota-se que a concepção da velhice é vista como um desafio, muitas

vezes apontada como um risco a economia nacional relativa à previdência social e gastos públicos, mas também, mesmo que em minoria, a mesma é indicada com grande potencial a novos nichos de mercado e janelas de oportunidades. Um dos fatores que vem colaborando para essa mudança de paradigma é portanto, a criação de programas que estimulem as empresas a prolongar os anos de trabalho dos seus funcionários mais velhos, ou que colaborem no planejamento de suas aposentadorias. Programas estes como os PPAs, que estimulam outras formas de mercados para funcionários que pretendem continuar trabalhando ou colaboram para o planejamento daqueles que pretendem se aposentar e aproveitar mais o tempo de lazer, além de incentivar a aposentadoria ativa.

Múltiplas vantagens estes programas podem trazer para a economia e o ambiente organizacional, essencialmente, interferir no olhar do indivíduo com o seu próprio envelhecimento e o momento de enfrentar a velhice e a aposentadoria de forma mais otimista. Por isto, a pesquisa realizou também a coleta de periódicos conectados aos PPAs, a fim de compreender o que vem sendo abordado e perpassado referentes a esses programas pelas mídias, em especial a Revista Exame. Para isso, utilizou-se dos descritores “*preparação para aposentadoria*”, “*plano de aposentadoria*”, “*programa de aposentadoria*” e “*pós-carreira*”. E para melhor aproveitamento sobre o tema, comparou com dados da Revista Fortune, coletadas via online no período entre 1999 a 2018, com os descritores “*phased retirement programs*, *retirement preparations programs* e *retirement planning*”.

Por meio da Plataforma Online da Revista Exame, nove revistas foram selecionadas para análise acerca do planejamento da aposentadoria e os PPAs. Todas as reportagens analisadas mencionaram programas de preparação para aposentadoria no contexto dos textos, porém, das nove reportagens, apenas duas tratavam dos PPAs como temas centrais. As demais, apenas mencionaram sem dispor de grandes detalhes focando em outros temas primordiais.

Quadro 3: Detalhamento das reportagens referentes aos PPAs, ano, título e assuntos abordados da Revista Exame.

Ano	Descritor	Título	Tema Central
2017	Preparação para Aposentadoria; Pós-Carreira	Estruturar aposentadoria de funcionários pode ajudar empresas	PPA

2013	Preparação para Aposentadoria; Pós-Carreira	Embraer é quase uma escola de aviação	PPA
2013	Preparação para Aposentadoria	Randon se destaca com pacote de educação	Futuro dos negócios e dos funcionários
2017	Programa de Aposentadoria	Eletrobras tem 1,9 mil adesões em programa de aposentadoria	Privatização de suas distribuidoras de energia
2016	Preparação para Aposentadoria	6 empresas que ajudam os funcionários a cuidar do bolso	Planejamento financeiro
2016	Plano de Aposentadoria	BB: adesão de 18 mil a plano de aposentadoria custaria R\$ 2,7 bi	Indenização pelo tempo de serviço
2017	Plano de Aposentadoria	Eletrobras sobe na B3 com plano de aposentadoria voluntária	Programa de aposentadoria voluntária
2013	Programa de Aposentadoria	GM planeja cortar 6 mil empregos na Coreia do Sul	Programa de aposentadoria voluntária
2016	Programa de Aposentadoria	As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão	Gestão da diversidade

Fonte: Elaboração própria (2018).

Mesmo tratando de um tema originado na década de 50 nos Estados Unidos, e 80 no Brasil, trata-se ainda de um tema recente e pouco estudado cientificamente, o que também está relacionado com o fato de ter emergido nas mídias nos últimos anos, especificamente a partir de 2013. Em sua maioria os temas voltados aos programas estão relacionados a necessidade de desligamento do funcionário, ou em outros casos, adesão do programa como algo positivo para a imagem da empresa aos funcionários e concorrentes, porém, normalmente as reportagens não abordam com detalhamento os movimentos de implementação do programa, por exemplo, como são elaborados e por quem, sendo algo bem superficial na mídia de negócios sobretudo para a Fortune e a Exame.

A primeira reportagem, chamada “*Estruturar aposentadoria de funcionários pode*

ajudar empresas”, publicada no ano de 2017, retrata inicialmente uma concepção negativa da velhice onde a ruptura do trabalho é um possível fator de suicídio em pessoas idosos aposentadas. Aborda palavras como “fim do sofrimento”, “isolamento e solidão” e “prejuízo emocional”. Essa visão, pode estar associada a era industrial, que via a aposentadoria de forma inativa e com isso, os idosos aposentados não tinham mais valor para a sociedade. Isso pode ser compreendido devido a importância do trabalho e a produtividade laboral na era industrial. A aposentadoria de fato, pode proporcionar uma reorganização na vida e no tempo de lazer, mas para isso, seria importante um planejamento a longo prazo. Sem esse planejamento, a mesma pode influenciar na estrutura psíquica e financeira do indivíduo, causando sentimentos negativos (ALVARENGA et al., 2012).

Nota-se, portanto, que há uma preocupação diante ao desligamento profissional e a falta de planejamento para a aposentadoria. Aspectos bastante comum na sociedade capitalista, onde indivíduos são preparados desde cedo para o mercado de trabalho, mas não são orientados para o seu término, tornando-se relevante uma reorganização do projeto de vida e de sua identidade pós aposentadoria, já que a centralidade do trabalho em nossa sociedade confere uma perspectiva de exclusão social para aqueles que se encontram em situação de não produtividade laboral (SILVA, 1999).

Ao citar o programa de preparação para aposentadoria denominado pós-carreira, a reportagem oferta uma alternativa mais positiva acerca de auxiliar os funcionários no planejamento ativo de seus planos de vida. Mesmo assim, ainda é visível a concepção estereotipada da velhice subjacente ao programa difundidos pela reportagem, relacionando a aposentadoria e a velhice como uma fase de dependência, perdas e prejuízos emocionais. Além disso, a reportagem não aborda de forma clara, como esses programas beneficiam empresas, já que este é o tema central no título da reportagem. Mas mesmo assim, já é possível constatar uma fonte de oportunidade no envelhecimento por meio dos programas de PPAs, dos quais, mesmo não usufruindo de maiores informações, são difundidos como programas que beneficiaram empresas.

Com relação à reportagem *“Embraer é quase uma escola de aviação”*, publicada em 2013 não aborda muita informação que possa ser analisado a concepção da velhice, porém, nota-se ser de caráter positivo o programa pós-carreira, o qual os funcionários aprendem a se planejar para uma velhice ativa por meio de temas como: planejamento financeiro, empreendedorismo, trabalho voluntário, lazer e turismo. Nesse sentido, o programa de pós-carreira colabora com seus funcionários no sentido de planejar uma aposentadoria e velhice ativa, tendo uma concepção mais positiva desta fase.

Apesar do foco da reportagem *“Randon se destaca com pacote de educação”* não ser nos PPAs, mas sim nos benefícios que a empresa dispõe para seus funcionários, novamente, o

programa é mencionado sendo um destes benefícios. Tratar do programa de preparação para aposentadoria como um benefício aos funcionários já mostra um campo de oportunidades para o envelhecimento e a aposentadoria ativa, além de colaborar com a difusão dos PPAs por meio de processos isomórficos como uma forma de sobrevivência e legitimidade no mercado.

Novamente, o fator financeiro é referenciado em paralelo com o envelhecimento, assim como mostra na reportagem “*6 empresas que ajudam os funcionários a cuidar do bolso*” o planejamento financeiro é um tema de prioridade nas empresas, especialmente na fase de aposentadoria dos seus funcionários. Isso se dá ao fato da velhice estar relacionada a estereótipos de perdas financeiras, devido principalmente na redução da renda, mas também, a preocupação advindo da previdência social. Além disso, dentre as seis empresas nomeadas, apenas uma mencionou o PPA, porém, informações sobre o programa não faz parte do escopo do texto.

Outro fator de destaque que a reportagem “*As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão*” trata, é a gestão da diversidade e inclusão em empresas mundiais, tema bastante discutido. Neste contexto, são selecionadas 15 empresas que aderem seja qual for a programas de inclusão, estes, na maioria dos casos, aderem à luta de etnias, classes e gêneros. Porém, das quinze empresas mencionadas, uma delas adere aos programas de inclusão a pessoas idosos e programas de planejamento para a aposentadoria.

As demais reportagens não tratam especificamente de um programa de preparação para a aposentadoria com o intuito do planejamento ativo da velhice, mas sim, de programas de preparação para a demissão dos funcionários. A demissão de funcionários mais velhos é realidade de muitas empresas, o qual, 81% das empresas dizem levar em consideração a idade para decidirem questões referentes a demissão (EXAME, 1999). Assim, anunciam programas de aposentadoria voluntária destinados a prepararem as operações para um espera de redução na produção e corte de funcionários. Esses programas de demissão não parecem ter um caráter preparatório, a fim de dar ferramentas para a construção de novas perspectiva da aposentadoria, mas sim, mostrar para o funcionário que o mesmo será desligado da empresa futuramente.

Fundada em 1930, a Fortune é uma revista sobre negócios americana na qual o modelo da própria Exame é inspirado (DONADONE, 2000). Além de ser uma das principais referências de origem para a Exame, compreender uma das maiores mídias de negócios americanas é importante, ainda mais porque os PPAs se originaram nos Estados Unidos na década de 50.

Para a Revista Fortune, o acesso foi exclusivamente online pela plataforma sem assinatura, utilizando os descritores: *phased retirement programs*, *retirement preparation programs* e *retirement planning*. A partir disso, uma ampla variedade de notícias apareceu no

feed online da Revista, porém, a grande maioria foi eliminada previamente do título, dos quais, não constavam abordar nenhum assunto referente ao tema procurado ou relacionado aos programas de preparação para aposentadoria ou envelhecimento.

Com relação às demais notícias, aquelas que portavam algum tema referente aos PPAs, aposentadoria ou envelhecimento, foram escolhidas para análise e leitura completa das reportagens, sendo desta forma selecionadas ou não. Desse modo, restaram apenas 11 reportagens para a análise de conteúdo.

A Fortune não é diferente da Exame ou das outras mídias brasileiras já retratada anteriormente, especialmente quando relativas à concepção da velhice e do envelhecimento. Estas notícias transmitidas pelas mídias de negócios vêm de preocupações econômicas e medos relacionados a insuficiência financeira na fase da velhice. De modo geral, o planejamento da aposentadoria e a chegada mais próxima da velhice transmitem uma visão de receio, em especial, ao âmbito econômico e financeiro, dos quais consideram que a ausência do trabalho interfere na fonte de recursos para a aposentadoria.

Por isso, a velhice é vista como uma fase de receio financeiro, do qual necessita de gestão e preparação financeira, onde ao longo dos anos de trabalho deve ser feito investimentos, poupanças e fundos de pensões que proporcionem uma boa quantia para se aposentar. Muitas empresas dos EUA atribuem aos fundos de pensões, principalmente, o denominado 401k. Porém, mesmo com essas políticas, muitos idosos acreditam que não guardaram o suficiente para a velhice (FORTUNE, 2017), o que incentiva a continuarem no mercado de trabalho, seja prorrogando a aposentadoria ou desenvolvendo uma segunda carreira (FORTUNE, 2018). Outra razão, advinda do aumento da expectativa de vida, é que milhões de americanos estejam prontos, dispostos e aptos a permanecer no local de trabalho além do marco tradicional da aposentadoria (FORTUNE, 2015).

Desse modo, nota-se que a maioria das reportagens abordam a insegurança financeira e a falta de conhecimento com relação a quantia necessária para se aposentar de forma independente. E isso acaba sendo uma preocupação ao Estado Americano, do qual especialistas preveem que mais da metade das famílias americanas correm o risco de não ter dinheiro suficiente para financiar sua aposentadoria (FORTUNE, 2017). Na mesma reportagem (2017), destacam que a nação realmente precisa é de uma atualização completa, uma abordagem holística que enfoque várias reformas de bom senso que ambos os partidos políticos podem obter.

Conseqüentemente, a falta de planejamento poderia ser suprida com a adesão dos PPAs nas empresas e nos ambientes de trabalho. Porém, infelizmente a Fortune aborda pouco os programas de preparação para aposentadoria, pois não foi encontrado artigos referentes a este tema. O que de fato pode ser estranho, já que os PPAs tiveram sua origem nos Estados Unidos

e por isso, espera-se que estes programas sejam mais evoluídos e divulgados, mas isso de fato não foi possível de ser analisado, pelo menos acerca do acesso online da Revista Fortune. Vale destacar que a análise da Revista Fortune teve apenas o intuito de complementar os dados das mídias de negócios brasileiras, por isso, acredita que o resultado pode também ser diferente mediante a uma análise mais aprofundada das reportagens, porém, isso poderia ser a frente de um outro trabalho científico.

Entretanto, dados mostram que muitas empresas não estão preparadas para apoiar o planejamento da aposentadoria dos seus funcionários. Pesquisas recentes sugerem que mais da metade das empresas americanas não tem um plano de jogo quando se trata de apoiar uma força de trabalho que está envelhecendo. E 27% das empresas dizem que não dispõem de recursos para começar a perguntar a seus funcionários sobre suas intenções de aposentadoria (FORTUNE, 2015).

A *phased retirement* ou traduzida para o português como aposentadoria em fases, pode ser o termo mais próximo do PPA que foi mencionado em reportagens da Fortune, e que desenvolvem atividades parecidas, do qual, ajudam os funcionários de longa data a se dedicarem ao ensino ou ao desenvolvimento da comunidade (FORTUNE, 2015). Entretanto, as poucas reportagens encontradas com esse termo, estão relacionadas a reinserção ao mercado com horas mais flexíveis, ou até mesmo, trabalhos voluntários. De fato, a Fortune possui um foco muito grande em planos de aposentadoria, mesmo sendo notório sua importância de planejamento.

Com ajuda das reportagens, podemos concluir que o planejamento da aposentadoria e do envelhecimento subjacente aos PPAs, é conectado fortemente a preocupação financeira no momento da aposentadoria, relativamente apresentados como expressão de sofrimento, momentos de perdas, reajustamentos e prejuízos. Debert (1999) demonstra que tratar da velhice nas sociedades industrializadas, até recentemente, era traçar um quadro dramático da perda dos status social dos indivíduos e a falta de produtividade dos mais velhos. Porém, com a adesão dos programas de PPA, parece que tais concepções estão sendo substituídas por perspectivas mais positivas como a aposentadoria ativa.

A partir disso, outro campo tem se mostrado importante para a análise da concepção social da velhice e as novas práticas de planejamento da aposentadoria, que é o campo científico. Dessa forma, a pesquisa também analisa artigos da literatura gerencial para compreender com mais detalhe o tema aposentadoria ativa e os programas de preparação para aposentadoria.

3.3. LITERATURA GERENCIAL E OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

A literatura gerencial, assim como a literatura da gestão empresarial não são puramente técnicas. Não é feita apenas de receitas práticas que visem a melhorar o rendimento das organizações, tal como se aumenta o desempenho de uma máquina. Ela comporta ao mesmo tempo um forte tom moral, no mínimo por se tratar de uma literatura normativa que diz aquilo que deve ser, e não o que é, a tal ponto que temos o direito de indagar sobre realismo dessa literatura e, por conseguinte, sobre o crédito que lhe pode ser dado no sentido de se saber o que ocorre "realmente" nas empresas (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2006).

A literatura gerencial colabora para divulgação de estratégias, sinalização de problemas e indicação de possíveis soluções para diversos temas. Dessa forma, realizou-se uma busca a partir dos descritores: programa de preparação para aposentadoria, pós-aposentadoria, plano para aposentadoria, orientação para aposentadoria e educação para aposentadoria, que teve o intuito de analisar obras referentes aos programas de PPA e apresentar estratégias de estruturação, formatação e possíveis lacunas referentes ao tema.

De acordo com as etapas descritas anteriormente no *Capítulo 1*, foram encontrados um total de 1.081 artigos atendendo aos descritores, porém, grande parte dos artigos não se referiam aos PPAs ou a obras normativas, sendo excluídos mediante aos títulos e resumos. Resultou-se para a segunda etapa 49 artigos. A partir da exploração dos artigos, muitos dos textos foram excluídos na tiragem por tratarem de outras temáticas como: previdência social, decisão de se aposentar e qualidade de vida. Portanto, os artigos selecionados para a terceira etapa representavam somente obras normativas que buscavam dizer como os PPAs devem ser produzidos e elaborados, tal quanto, seus fatores críticos para o sucesso e demais orientações. Desse modo, restaram para a análise dos dados 20 artigos (Quadro 4).

Quadro 4: Número de artigos encontrados pela Base CAPES a partir dos descritores:

Descritores	Artigos identificados	Artigos selecionados para análise	Artigos excluídos	Artigos Incluídos na Revisão	Total
Programa de preparação para aposentadoria	82	25	13	12	12
Orientação para aposentadoria	178	9	4	5	5

Educação para aposentadoria	331	10	7	3	3
Planos para aposentadoria	482	2	2	0	0
Pós-Aposentadoria	8	3	3	0	0
Total	1.081	49	29	20	20

Fonte: Elaboração própria (2019).

Apesar da busca dos dados ter utilizado de todos os descritores mencionados anteriormente, apenas os descritores: programa de preparação para aposentadoria, orientação para aposentadoria e educação para aposentadoria obtiveram destaque e participaram nas três etapas, sendo excluídos os demais descritores devido a não inclusão dos artigos nas etapas anteriores.

Todos os artigos que mencionaram aspectos de planejamento, preparação, orientação ou educação quanto à aposentadoria de forma normativa foram incluídos para o tratamento dos resultados, totalizando, portanto, 20 artigos publicados entre os anos de 1999 a 2017, dado pela Tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Descrição do número de artigos mediante ao ano de publicação pela Base de dados.

Ano (publicação)	Número de artigos	Ano (publicação)	Número de artigos
1999	1	2012	4
2008	1	2014	2
2009	2	2015	1
2010	2	2016	2
2011	2	2017	2

Fonte: Elaboração própria (2019).

Vale destacar que dos 20 artigos um destes não apresentou o ano de publicação. Desta forma, dos 19 artigos restantes, a maioria foi publicada nos últimos dez anos, tendo uma forte

tendência em 2012 com 4 artigos publicados.

Diante dessa análise, foi possível destacar os autores nacionais mais relevantes e mais citados pelos textos normativos, sendo estes: Lúcia Helena França, José Carlos Zanelli e Marcelo Antônio Salgado, como mostra a Tabela 3. A Organização mundial da Saúde - OMS e a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP, também foram destacadas pelo método snowball, em que foram citados na maioria das obras como referências, assim como, os autores Menezes e França (2012).

Tabela 3: Principais autores nacionais e o número de citações nos artigos da Base CAPES:

Nome do(a) autor(a)	Número de artigos (como autor(a) das obras)	Número de citações
Lúcia Helena França	5	16
José Carlos Zanelli	1	15
Marcelo Antônio Salgado	0	6

Fonte: Elaboração própria (2019).

A autora nacional que teve mais destaque na pesquisa foi a Lúcia Helena França, da qual participou de 5 artigos dos 20 selecionados como autora direta e foi citada em outros 16 artigos (sendo um artigo de própria autoria citando outra obra). Esta autora tem diversas obras com a temática dos PPAs, em especial, os programas organizacionais, destacando a opinião dos gestores e executivos. Uma das suas obras principais é *“Preparação para a Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida”* publicada em 2009 e que faz parte dos 20 artigos selecionados para a pesquisa.

Outro autor importante para a temática dos PPAs é o José Carlos Zanelli citado em 15 artigos dos 20 selecionados, sendo o autor direto de um destes. Sua principal obra é o livro *“Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho”* publicado em 2010. Este livro não faz parte dos 20 artigos selecionados pela plataforma Capes, porém, serviu também para o enriquecimento do referencial teórico devido a sua importância dos temas que auxiliaram para discussão dos dados.

Marcelo Antônio Salgado foi citado em 6 artigos. O autor aborda um pouco da origem dos PPAs, em específico, o primeiro programa nacional que foi elaborado em São Paulo pelo Serviço Social do Comércio-SESC. Sua obra principal é o livro *“Velhice, uma nova questão*

social” de 1980 que também serviu como arcabouço teórico para a pesquisa mesmo não sendo parte dos 20 artigos selecionados.

Todavia, mesmo com a expansão dos Programas de Preparação para Aposentadoria nos ambientes organizacionais nos últimos anos, ainda existe uma escassez muito grande de pesquisas referentes a organizações privadas e grandes empresas, sendo a maioria dos programas de PPAs limitados para à esfera pública, correspondentes no geral, a PPAs em Universidades Federais (Tabela 4).

Tabela 4: Descrição dos principais objetos de estudos:

Objeto de estudo	Número de artigos
Instituições Públicas (servidores públicos)	11 Artigos
Instituições Mistas (Pública e Privada)	3 Artigos
Revisão da literatura, Resenha de livros ou Análise documental	5 Artigos
Setor Privado	1 Artigo

Fonte: Elaboração própria (2019).

Atualmente, muitos estudos abordam a temática dos PPAs, mas, na maioria dos casos caracterizam-se como relatos de experiências desenvolvidos em Instituições Públicas (PAZZIM; MARIN, 2016). De fato, o maior número de pesquisas ainda é feito com servidores públicos, dos quais, muitos trabalham em universidades federais. De acordo com a análise dos dados da pesquisa, dentre os onze artigos mencionados como instituições públicas, nove são universidades. Os outros dois artigos restantes são pesquisas realizadas com servidores públicos militares (policiais) e com o comando da força aeronáutica.

Com relação aos poucos estudos encontrados em empresas privadas, estes normalmente são analisados de forma mista (empresas públicas e privadas), totalizando-se três artigos. Além disso, dentre os 20 artigos selecionados, apenas um tinha como objeto de estudo participantes de um PPA em uma empresa privada. Os demais artigos caracterizam-se como revisão da literatura, resenha de livros ou análise documental representados por 5 artigos.

3.3.1. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA E OBRAS NORMATIVAS DA LITERATURA GERENCIAL

De modo geral, a visão da velhice e do envelhecimento atrelados aos programas de preparação para aposentadoria tem uma concepção positiva e otimista. Os PPAs trazem uma nova perspectiva para o momento da aposentadoria em busca de um envelhecimento ativo. Intuito esse que beneficia as Sociedades e minimiza os efeitos negativos já enraizados no momento da aposentadoria em conjunto com a valorização do trabalho, como depressão, ansiedade e estresse (ABRAPP, 2007).

De acordo com Almeida e Leite (2012), os programas de preparação para aposentadoria possibilitam que os participantes entendem o fenômeno do envelhecimento melhor e contribuem para desconstruir a imagem do velho ligado à inutilidade, incapacidade e doença, bem como, desperta o interesse para o desenvolvimento de planos e de novas ideias e projetos pós-carreira.

Uma aposentadoria ativa além de estimular novos desafios de forma otimista, incentiva uma visão mais positiva da velhice e do envelhecimento mais ativo, com o auto desejo de nunca “ficar parado”. Fatores como esses, acontecem com mais frequência por intermédio dos programas de preparação para aposentadoria que tem o intuito de garantir a mobilidade, a independência e a saúde dos trabalhadores e aposentados à medida que envelhecem (FRANÇA, 2004, 2008, 2009; ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010; ALMEIDA; LEITE, 2012).

Diante disso, muitos dos estudos demonstraram a **falta de planejamento** para a aposentadoria como uma preocupação global das organizações, sociedades e também do Estado. Essa pode gerar riscos na qualidade de vida das pessoas, assim como, aumento dos gastos públicos. Visto que os sentimentos negativos decorrentes de uma má aposentadoria podem proporcionar um aumento de doenças e traumas, especialmente na fase da velhice (ALMEIDA; LEITE, 2012). Estudos nacionais indicam que a aposentadoria mal planejada é um dos fatores determinantes para o suicídio entre idosos brasileiros (CAVALCANTE; MINAYO, 2012). Dentre os fatores determinantes para o suicídio nessa faixa etária está a depressão, isolamento social, declínio profissional e socioeconômico e, a exploração financeira de familiares (MINAYO; CAVALCANTE; MANGAS; SOUZA, 2012).

Para Salgado (1987, p. 7), “as sociedades se preocupam com o engajamento do indivíduo na atividade produtiva, porém (as sociedades) não assumiram como sua responsabilidade a preparação para a inatividade”. Diante disso, uma das soluções propostas para as organizações é em aderirem aos PPAs como uma nova **responsabilidade social** (ABRAPP, 2004; DANTAS; OLIVEIRA, 2014). Afim das instituições tornarem-se responsáveis em orientar e preparar seus funcionários para a aposentadoria no futuro. Assim, os PPAs vistos como programas de responsabilidade social empresarial podem colaborar tanto para minimizar os efeitos negativos diante dos trabalhadores prestes a se aposentarem, proporcionando uma nova perspectiva pós-aposentadoria, quanto para o Estado e as

organizações (ABRAPP, 2004).

Primeiro, porque os PPAs reduzem os efeitos negativos advindos de uma má aposentadoria e uma velhice não planejada (ALMEIDA; LEITE, 2012), o que indiretamente influenciam os Estados, do qual tendem a diminuir gastos públicos com uma aposentadoria ativa e com idosos mais independentes (OMS, 2005). Segundo, beneficiaria também as organizações, melhorando a competitividade da empresa diante a imagem a ser transmitida ao mercado de trabalho e aumentaria o interesse de novos trabalhadores devido ao investimento na mão de obra e a valorização dos seus funcionários (MENEZES E FRANÇA, 2012).

Outro ganho das empresas com uma boa preparação dos PPAs está relacionado à **gestão do conhecimento**. Menezes e França (2012) argumentam que algumas organizações nos países periféricos vêm experimentando o braindrain que é a perda de talentos ou de trabalhadores especializados (FIBKINS, 2012) isto é, a perda da memória institucional com o desligamento dos empregados e o desperdício da organização de não aproveitar o investimento na formação dos trabalhadores quanto ao conhecimento por eles acumulado (KINSELLA; PHILLIPS, 2005). Assim, parte do conhecimento e da experiência adquiridos pelos funcionários ao longo dos anos são perdidos no momento da aposentadoria. Logo, as organizações precisam aproveitar esse potencial, não só em função dos conhecimentos, experiência e produtividade, mas tendo em vista o patrimônio institucional que esses trabalhadores representam para as organizações.

Menezes e França (2012) defendem que se a transição é bem estruturada, apenas o conhecimento tácito, inerente à pessoa, não é assimilado pela organização. Se o empregado sai satisfeito no momento da sua aposentadoria, ele não encontra razão para não deixar registradas todas as informações necessárias ao bom funcionamento da sua área de atuação, bem como de ensinar aos mais novos a ciência do seu trabalho. Como tal, é levado em conta antes mesmo da aposentadoria a **flexibilização dos horários de trabalho** do funcionário preste a se aposentar, que além de se adaptar a futura rotina, poderá utilizar-se desse tempo para compartilhar seu conhecimento e experiência de serviço com a própria organização e colaborar na adaptação do seu sucessor ao cargo. Outro tema dentro dos PPAs organizacionais é estimular a continuidade do trabalho após a aposentadoria, a fim de não perder o conhecimento empresarial por meio de novas formas de parcerias.

O **bridge employment** é uma tendência internacional nos últimos 20 anos, caracterizada por uma forma diferenciada de exercer quaisquer atividades remuneradas após a aposentadoria, seja em tempo parcial no modelo auto emprego ou de trabalho temporário, pode ser compreendida como novas formas de aposentadoria que prolongam a vida profissional (KIM; FELDMAN, 2000; RHUM, 1990; ULRICH; BROTT, 2005; MENEZES e FRANÇA, 2012). Esse tipo de atividade remunerada pode estar na mesma ocupação e organização ou em

ocupações e organizações diferentes, em regime temporário, integral ou meio período.

Termo esse, ainda recente e sem tradução para a língua portuguesa se caracteriza na continuidade da realização da atividade profissional em conjunto com uma combinação de carga horária reduzida, com maior flexibilidade e menos demanda física (BITENCOURT et al, 2011; MENEZES; FRANÇA, 2012) o que possibilita um equilíbrio entre o tempo de trabalho, relacionamento com a família e mais tempo para o lazer (ULRICH; BROTT, 2005). Ele permite novas formas de trabalho e pode ser visto como uma redefinição da aposentadoria, uma oportunidade dada aos trabalhadores que desejam se manter por mais tempo no mercado (FRANÇA, 2004) mas também, como uma oportunidade organizacional das empresas em manter a gestão do conhecimento intacta.

Em vista disso, os PPAs podem estimular o aposentado ao **retorno no mercado de trabalho**, seja através da continuidade do próprio trabalho, porém com cargas reduzidas, ou do desenvolvimento de uma nova atividade diferente daquela exercida, ou também, através de um negócio próprio como o empreendedorismo (ALMEIDA; LEITE, 2012). O número de idosos que se mantêm trabalhando representa um número cada vez maior e significativo no mercado de trabalho brasileiro, tendo potencial de ser um fator benéfico para impulsionar a economia e contribuir para a geração de riqueza nacional (MENDES, 2014).

Menezes e França (2012), demonstram que grande parte dos participantes de um programa de orientação para aposentadoria optaram pelo bridge employment e as novas formas de trabalho (47%), a seguido por outra maioria que escolhiam postergar a aposentadoria e continuar trabalhando na mesma organização (32%) e, por último, poucos priorizavam por se aposentar definitivamente (21%). Por conseguinte, as empresas que desejarem reter “seus talentos” deverão oferecer alternativas de flexibilidade de horários e novas rotinas de trabalho. Além disso, esses trabalhadores podem também participar na elaboração de outros trabalhos sociais como em comunidades e até mesmo na própria organização em que exercia sua atividade laboral.

De fato, nota-se de extrema relevância à necessidade dos PPAs organizacionais em oportunizar maiores informações acerca de atividades ligadas a trabalhos voluntários, empreendedorismo, bridge employment e a reinserção no mercado de trabalho para aqueles que não pretendem parar de trabalhar, como forma de subsidiar a tomada de decisão referente a essa nova etapa da vida. Ainda mais porque assuntos como empreendedorismo, bem como seus desdobramentos teóricos e práticos, vem sendo valorizado por governos, entidades de classe e organizações como a principal base para o crescimento econômico (BARROS; PASSOS, 2000; BARROS; PEREIRA, 2008; COSTA; CARVALHO, 2011), considerando a iniciativa empreendedora como veículo ideal para inovação, geração de renda e continuidade no mercado de trabalho.

Desta forma, as empresas encarregam nos dias atuais, a figura do empreendedor por meio da orientação empreendedora organizacional (COSTA; CARVALHO, 2011) e de um ponto de vista ético, mas também estratégico, Zanelli, Silva e Soares (2010) impõem-se às organizações como responsáveis também na promoção dos programas de preparação, orientação ou reflexão sobre mudanças que anunciam com a aposentadoria. Com isso, muitas empresas podem aderir aos PPAs devido a uma forma coercitiva imposta culturalmente pelos âmbitos organizacionais, pois, além de auxiliarem no cumprimento de suas responsabilidades sociais, tais programas são excelentes ferramentas gerenciais e empreendedoras, mas também, podem ser impostas pelo Estado como uma boa ação e cumprimento das leis.

Com relação a estruturação e elaboração dos PPAs, consta-se que não existe uma forma clara e adequada de ser feita. Mas, que primordialmente, devem estar de acordo com as demandas, necessidades e motivações dos participantes, dos quais, podem ser diferentes para cada grupo e organizações em que estão inseridos. Assim sendo, é fundamental que haja uma avaliação de campo prévia com levantamento das demandas dos participantes antes da sua elaboração, a fim de centrar nos reais objetivos de cada grupo (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010) e que deve obter dois objetivos chaves:

1. A identificação da organização: ter o conhecimento prévio do número de funcionários prestes a se aposentar e quantos desejam se aposentar;
2. Coleta de informações: referentes a entrevistas com os funcionários a fim de obter conhecimento do perfil do grupo e passar uma visão mais positiva sobre o processo de aposentadoria. A partir disso, focar na elaboração do programa e desenvolvê-lo adequadamente acerca dos itens identificados.

Comparando com outros estudos científicos, não necessariamente, trazidos da plataforma Capes, temos a opinião de demais autores com relação a estrutura dos programas. Segundo Debetir e Monteiro (1999), os programas de preparação para a aposentadoria precisam desenvolver um trabalho interdisciplinar, de caráter biológico-psicológico-social, de forma que os empregados possam construir uma concepção de aposentadoria mais positiva e próxima da realidade. No entender de Victorelli (2007), um PPA deve contribuir para que:

- As pessoas construam o seu próprio projeto de vida;
- Reflitam e discutam sobre as maneiras de usar o tempo livre após o desligamento;
- Se informem sobre as regras e leis que regem o sistema previdenciário;
- Melhorem sua qualidade de vida e participem de atividades ligadas à saúde, ao lazer e a interação social.

Fagundes (2008) resume o PPA em três pilares básicos, a serem pensados:

- **Psicológico:** o executivo, gerente ou chefe de seção terá de se acostumar com a ideia de que não irá mais comandar um grupo de pessoas, não será mais responsável pela empresa, não terá que se preocupar mais com faturamento e vendas. Deve se preparar psicologicamente para esta nova realidade, em que estas demandas não existirão mais;

- **Atividades futuras:** o aposentado deve pensar no seu perfil de trabalho, fazer análise de suas características pessoais, habilidades, preferências, para descobrir o que irá fazer depois. Pode se associar a ONGs, entidades assistenciais, igrejas, entidades filantrópicas, etc.;

- **Financeiro:** se este aspecto não estiver bem equacionado, dificilmente o aposentado conseguirá realizar as outras coisas. É fundamental o planejamento financeiro, saber o quanto vai gastar do momento do desligamento para frente e fazer uma análise de expectativa de vida.

França (2000) afirma que o PPA deve se basear numa ampla discussão e avaliação dos fatos, dos riscos e das expectativas que os empregados prestes a se aposentar queiram alcançar no futuro. Para a autora, a empresa, os indivíduos e suas diversidades, e a sociedade em que estão inseridos, devem constituir o ambiente de um PPA.

Tabela 5: Modelo de um programa de preparação para aposentadoria de acordo com França (2000)

Indivíduo	Empresa	Sociedade
<ul style="list-style-type: none"> • Relação com o trabalho • Tempo após aposentadoria • Questões existenciais • Saúde física 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de RH • Imagem institucional • Função social • Clima organizacional • Aumento da produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da expectativa de vida • Aumento do tempo de aposentadoria • Preocupação com essa clientela • Preparação dos profissionais

(FRANÇA, H. L. 1992).

No entanto, mesmo tendo essas diferenças nas demandas e necessidades entre os grupos e organizações, nota-se no geral, PPAs semelhantes, sobretudo aos seus temas e ferramentas de ações nas dinâmicas desenvolvidas. A grande maioria dos PPAs organizacionais focam em

questões administrativas (trâmites legais), questões profissionais (percepção do trabalhador em relação a irrupção e/ou à continuidade às atividades laborais) e questões pessoais (tempo de lazer, relações familiares, ocupação do tempo). Com isso, utilizam ferramentas similares para o desenvolvimento das ações, tais como: Palestras, Workshops, Dinâmicas de grupos e discussão de casos. Além disso, de acordo com a literatura gerencial e os artigos selecionados, alguns dos programas utilizam de atividades de integrações com os familiares, a fim de sensibilizar certos debates acerca do planejamento pessoal e as relações familiares.

Relevante a isso, os estudos parecem repetitivos relativos à implementação dos PPAs nas organizações. O que de fato, indaga-se em dúvidas sobre sua elaboração. *Existe uma homogeneidade dos temas e demandas entre os participantes, assim como, uma similaridade do campo ou as organizações não estão conseguindo identificar as reais necessidades dos ambientes organizacionais?* Isto se dá ao fato da escassez de ações referentes aos temas citados acima como gestão do conhecimento, bridge employment, flexibilização dos horários. Ou seja, a literatura entende que estes são temas relevantes para o ambiente organizacional, mas não há ações diante dos PPAs sobre estes assuntos, pelo menos não são abordados por estudos científicos com as obras normativas.

Cabe também enfatizar novamente a prevalência de estudos em organizações públicas, o que de fato pode ser um fator crítico para a similaridade dos programas, já que o campo retém de objetivos parecidos. Esse fato indaga-se em uma nova pergunta. *Existem diferenças entre os programas de preparação para aposentadoria desenvolvidos em instituições públicas e privadas? Quais? E no que se assemelham?* Essas respostas podem ser encontradas no capítulo 4 mediante as entrevistas com as consultorias e empresas privadas.

Acredita-se ainda, que por meio de processos isomórficos, os PPAs não possuem uma identidade específica em cada organização, mas sim genérica. Do qual muitas vezes, por meio da dúvida e da incerteza, assemelham-se a programas já elaborados por outras organizações tidas como referências, ou são implementados por consultorias que seguem um padrão já estruturado. Assim, podemos observar campos organizacionais bem estabelecidos, mas de forma homogêneas, processo este denominado como isomorfismo que constitui em um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições.

Porém, embora sua similaridade, os programas de preparação para aposentadoria são vistos como uma solução organizacional que permite "educar" e incentivar os trabalhadores a continuarem ativos no mercado de trabalho, oferecendo novas opções no âmbito dos mercados, quanto, orientação e auxílio para vivenciar essa fase da vida com mais qualidade de vida. Por fim, conclui-se que mesmo o número de obras analisadas não sendo um número alto, há um

aumento relativo de estudos que abordam a questão dos PPAs nos últimos anos, e estes, trazem assuntos importantes como a gestão do conhecimento, bridge employment, a flexibilização de horários e o empreendedorismo, mas são temas normalmente tratados de forma separada e individualizada, sem muita ligação entre eles.

Portanto, nota-se relevante unificar a literatura gerencial encontrada em um único escopo, ligando temas até então separados para o melhor aproveitamento dos programas de preparação para aposentadoria nos ambientes organizacionais. E assim, preencher possíveis lacunas existente ainda na execução desses programas, bem como, observar como é desenvolvido esses programas e quem são suas principais referências em grandes empresas brasileiras e em consultorias.

3.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS DADOS SECUNDÁRIOS DAS MÍDIAS DE NEGÓCIOS E DA LITERATURA GERENCIAL

O envelhecimento populacional e o aumento do número de idosos é um fator que demanda preocupações notórias para a economia. Desta forma, foi constante a preocupação com aposentadorias mal planejadas e a falta de planejamento financeiro. Isso se deve ao fato de que são estes aspectos determinantes para o desenvolvimento de fatores negativos, tanto para a esfera individual do trabalhador que está prestes a se aposentar mas não sabe o que fazer mediante ao aumento do tempo livre, quanto para a esfera global, com o aumento de gastos públicos referentes a previdência social e aos gastos com os sistemas de saúde.

Por consequência, a concepção de velhice e envelhecimento tida por meio da mídia de negócios ainda conduz estereótipos da velhice, com uma concepção negativa mediante a um olhar econômico. Traduz a aposentadoria como um momento de receio, preocupação financeira com sinônimos de dependência, medo, insegurança, além de tratar deste momento como um fardo para a economia nacional. As principais noções de velhice estão ligadas a uma concepção financeira do indivíduo, sendo visto como uma fonte de miséria ou despesas, de acordo com a capacidade do indivíduo de economizar ou não para aposentadoria.

A ideia principal das mídias de negócios quando relacionadas a aposentadoria e ao envelhecimento, era sempre ligada a problemas com o planejamento financeiro o que colaborou, simultaneamente, para promover uma cultura de investimento financeiro e poupança. Nessa vertente, podemos retornar a ideia de mercados defendido por Boltanski e Thévenot (2006) do qual o planejamento da aposentadoria está fortemente ligado a uma ideia de investimento individual. Por isso, com o neoliberalismo e ascensão da lógica do mercado, as providências públicas começam a ser questionadas e se começa a valorizar a velhice como um momento de aproveitar a vida com base nas economias que se fez durante a vida.

Essas economias são um montante importante de recursos que ficam disponíveis durante um grande período de tempo para os mercados financeiros. O dinheiro não fica parado nos bancos, ele é usado, investido pelas instituições financeiras para gerar lucro e por isso, a velhice ligada a cultura de investimento passa a ser de interesse dos mercados. Isso de fato é provado pelo aumento de reportagens das mídias em relação as novas formas de investimento, como a previdência privada, a poupança, fundos de pensões e outros. Ou seja, quando o dinheiro é colocado apenas na previdência social, esse “investimento” fica na posse exclusiva do Estado, porém, quando o investimento é privado, passa a ser de interesse dos mercados. Assim, podemos observar um crescimento constante da ideia que a previdência social não é suficiente para uma boa aposentadoria.

Diante disso, podemos observar uma busca de reconceitualização da velhice e do planejamento para a aposentadoria, afastando aos poucos, a ideia de velhice como um fardo para a economia e compartilhando espaço com uma visão da velhice como uma fonte de recurso, novas oportunidades e nichos de mercado. Muito disso, já argumentava Debert (1997), vem do estilo de vida dos idosos, que está ficando cada vez mais parecido com o estilo de vida dos não idosos e por isso, é importante difundir a ideia do planejamento do qual o aposentado poderá investir em uma vida após aposentadoria de forma mais ativa.

O PPA nas mídias aparece como uma janela de oportunidade para minimizar os aspectos negativos de uma aposentadoria mal planejada o que começa a transferir também a concepção de velhice para um significado mais positivo. Além disso, tenta compartilhar a responsabilidade do Estado com as instituições e o próprio indivíduo, diluindo os PPAs como uma responsabilidade da empresa em conjunto com a cultura do investimento individual, do qual o próprio indivíduo é responsável pelo seu planejamento.

Com relação a literatura gerencial, essa já traz a concepção de velhice mais ativa e positiva. Um fator que colaborou nessa percepção são os programas de preparação para aposentadoria. Estes programas são como portas de entrada para a renovação da concepção de velhice numa vertente mais positiva dentro dos ambientes organizacionais, mas que ainda, está ligada também a noção de planejamento financeiro. Dentro desses programas, podemos observar uma cultura ligada a atividade, conhecida também como a lógica dos projetos ou de redes (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006). Essa lógica traz a ideia de que quanto mais ativa for uma pessoa, maior o valor dela, ou seja, ressalta a ideia de trabalhar ou permanecer produtivo como algo que aumenta a expectativa de vida ou contribui para um processo de envelhecimento saudável.

As mídias de negócio e a literatura gerencial, auxiliam na visibilidade dos PPAs tornando-se público certos debates, modismo na sociedade e a difusão de ideologias para a fase da velhice, no processo do envelhecimento e no planejamento da aposentadoria. Tudo isso traz grandes viabilidades de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento de novos perfis de trabalho, nichos de mercados orientados para a vida independente e para uma população extremamente mais ativa (GALLEGO; BENITO; MORGADO, 2015), renovando a concepção de velhice com uma conotação mais participativa e presente na sociedade. Nesse sentido, podemos perceber, pertinente a análise dos dados secundários, que temos a adesão de certos temas e debates que favorecem a uma visão mais positiva do planejamento da aposentadoria, dos quais estimulam a continuidade do trabalho, o planejamento financeiro ao longo prazo e as novas possibilidades de investimento, assim como práticas de empreendedorismo.

Além do mais, esses programas mostram-se positivos tanto para o âmbito individual do funcionário que está prestes a se aposentar, quanto para o âmbito organizacional das empresas. A empresa, por exemplo, pode ter como benefícios a renovação de quadros, porém de forma mais preparada com sucessores que preservem o know-how, otimizar o clima interno e a valorização do capital humano, auxiliar no cumprimento das ações de responsabilidade social empresarial e fortalecimento da imagem institucional interna e externa da empresa.

Já com relação ao indivíduo, participante do programa de PPA, este também obtém certos benefícios, por exemplo, apoio emocional e aceitação da aposentadoria como um processo natural na vida profissional, planejamento do encerramento de suas atividades na empresa, nos aspectos profissional e pessoal, subsídios para um adequado planejamento administrativo e financeiro, assim como, despertar a descoberta de novas fontes de satisfação, reforçando a importância da conquista e manutenção da qualidade de vida.

Por fim, após compreender um pouco mais sobre a contextualização desses programas, e observar debates que estão em visibilidade nas mídias de negócios e em obras normativas que propagam formas adequadas e indicadas de adesão dos PPAs, nota-se necessário expandir para as consultorias e empresas. Mediante a isso, o próximo capítulo é embasado no objetivo principal dessa pesquisa que é resumidamente, compreender como são elaborados, aderidos e executados os PPAs nos ambientes organizacionais de grandes empresas brasileiras, por meio das consultorias, e quais são as concepções de velhice e envelhecimento enraizadas nesses programas.

CAPÍTULO 4:
INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE
PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA EM GRANDES
EMPRESAS

4. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DAS GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS E AS CONSULTORIAS

Este capítulo tem como finalidade analisar o ambiente organizacional, em específico das organizações privadas, e com isso, compreender o sentido dos programas e qual é a concepção de velhice e envelhecimento difundidas pelos mesmos. A partir disso, por meio de um questionário semiaberto, busca-se trazer alguns dados referentes às consultorias que aderem e ofertam os PPAs para grandes empresas brasileiras. Dentre essas, cinco consultorias e nove pessoas foram entrevistadas. Além disso, o caso de duas empresas que implementaram PPA e que são clientes das consultorias, também foi abordado neste capítulo.

Os PPAs implementados pelas consultorias entrevistadas não possuem um formato único, precisando apenas estar alinhados com os objetivos de cada organização. As diferenças ficam mais marcadas ainda quando consideramos espaços público e privados, que possuem diferentes demandas, necessidades e participantes. A literatura existente enfatiza os PPAs das organizações públicas, abordando pouco a dinâmica desses programas em empresas privadas.

Os PPAs sofrem com as mudanças organizacionais, institucionalmente construídas e que pode advir de diversas pressões das mais variadas esferas, sendo de suma importância o conhecimento do campo para a compreensão dos programas e da concepção de velhice “imposta” para aquele espaço. Do mesmo modo que a concepção da idade é uma noção social, a elaboração dos programas também pode advir da influência do campo onde cada indivíduo está inserido. Dessa forma, antes de descrever os PPAs organizacionais, é necessário conhecer o campo que esse programa está inserido, qual é o público que estas consultorias atendem e quem são seus participantes.

4.1. PERFIL DAS CONSULTORIAS

As consultorias engajadas na elaboração dos PPAs desenvolviam outras funções além dos programas de preparação para aposentadoria, sendo normalmente, consultorias de recursos humanos ou transição de carreira. Dentre as 5 consultorias entrevistadas, apenas uma (consultoria C) é especializada na área do envelhecimento, atuando na assessoria e consultoria em outras vertentes dessa área, mas tendo o PPA como seu serviço principal. Uma dessas consultorias (consultoria E) é uma plataforma que oferece oportunidades de trabalho para pessoas com 50 anos ou mais, porém, atualmente vêm desenvolvendo também programas de preparação para aposentadoria em outras organizações. As demais, também são diferenciadas, sendo uma especializada em *outplacement* (consultoria D), uma em sustentabilidade corporativa (consultoria A) e outra (consultoria B) em treinamento de TEAL (Treinamentos

Vivenciais Empresariais ao Ar Livre). As consultorias estão localizadas em São Paulo ou Campinas, conforme o quadro abaixo.

Quadro 5: Perfil das consultorias

Consultoria	Perfil da Consultoria	Ano de abertura	Sede
Consultoria A Jorgete Lemos Pesquisas e Serviços Ltda/ Parceria Leme consultoria	Recursos humanos e gestão de pessoas. Sustentabilidade Corporativa e Serviço Social Organizacional	1990	São Paulo
Consultoria B Razão Humana	Serviços prestados em T&D e RH, treinamento em TEAL e pós-carreira	2000	Campinas
Consultoria C Angatu Integração e Desenvolvimento Humano	Pós-carreira, assessoria e consultoria referentes ao envelhecimento	2013	São Paulo
Consultoria D Lens & Minarelli	Outplacement, transição de carreira para executivos	1982	São Paulo/ Campinas
Consultoria E Plataforma Maturijob	Plataforma que reúne oportunidades de trabalho para 50+	2015	Plataforma

Fonte: Elaboração própria (2019).

A maioria das consultorias tiveram sua abertura a partir do ano 2000. O PPA somente se difundiu nas empresas mais recentemente, sobretudo entre 2012 a 2019 (tabela 6). Os dados levantados indicam que os PPAs se difundiram a partir de práticas de organizações públicas, o que coaduna com a prevalência de estudos sobre as mesmas. Mais recentemente, as organizações privadas também vêm ganhando espaço, adotando esses programas.

Tabela 6: Ano de abertura e adesão dos PPAs.

Consultoria	Ano de abertura	Início do PPA
A	1990	1996
B	2000	2012
C	2013	2013
D	1982	2004
E	2015	2019

Fonte: Elaboração própria (2019).

É interessante observar a formação e os cargos que os responsáveis pelos programas possuem. Em tese, normalmente são formações na área da gestão como administração e engenharia. Economistas, psicólogos e assistentes sociais também foram identificados. Na maior parte dos casos, os entrevistados obtinham de pós-graduação ou especialização ou algum treinamento de coaching.

Quadro 6: Perfil dos responsáveis pelos programas.

Consultoria	N° de entrevistados	Formação	Cargo
A	1	Assistente Social, Administradora de recursos humanos e sociais	Diretora Executiva
B	1	Administração de Empresas, Pós-Graduada em Gestão Estratégia Global de Negócios, Analista DISC e Formada em Coaching Executivo	Diretora Executiva
C	3	(1) Administração de empresas, Pós-graduada em marketing e Gerontologia Social (2) Psicologia sistêmica (3) Consultor	(1) Sócia Diretora (2) Psicóloga (3) Parceiro consultor
D	3	(1) Engenheiro, MBA em marketing (2) Psicologia, coaching (3) Economista, Pós-graduado em economia	(1) Diretor (2) Consultora de carreira (3) Consultor (economista)

E	1	Engenharia de Software	Diretor Presidente
---	---	------------------------	--------------------

Fonte: Elaboração própria (2019).

Um fator de destaque é a ausência de profissionais na área do envelhecimento, tanto gerontólogos quanto gerontologistas, que mediante a sua formação ou especialização com foco biopsicossocial, esse profissional poderia colaborar para o desenvolvimento dos PPAs numa visão mais ampla, englobando o indivíduo que está prestes a se aposentar a se preparar também para a velhice, fase esta cada vez mais próxima, mas também atendendo as demandas das empresas com um olhar mais humanizado.

Dentre os nove entrevistados, apenas um tinha especialização nessa área. Verificou-se ainda uma falta de conhecimento dos entrevistados acerca dessas profissões e suas diferenças. Isso pode ser associado ao fato de a gerontologia ser uma área profissional relativamente recente no país, que ainda não é devidamente regulamentada. Vale aqui destacar o gerontólogo como aquele que possui o título de bacharelado em gerontologia, tendo esse, o conhecimento mais amplo do envelhecimento nos aspectos biopsicossociais. Gerontologista e geriatrias, são cursos de especialização de alguma vertente do envelhecimento. Isso se explica também pelo tempo de duração de cada um deles, por exemplo, o bacharel em gerontologia é um curso de graduação tendo o mínimo de quatro anos de duração, já a especialização, aproximadamente dois anos.

4.1.1. ESTRUTURA DOS PROGRAMAS

De acordo com os entrevistados, antigamente os PPAs tinham uma estrutura mais focada em questões da previdência social e em normas para se aposentar. Com o tempo, eles começaram a integrar outros aspectos, como a saúde e a família. Porém, necessariamente deveria ser apresentado por diferentes profissionais que dominavam cada tema, como por exemplo, um educador físico para falar de atividades físicas, uma nutricionista para falar de alimentação, um médico para falar de saúde, etc. Esse formato de programa não se mostrou viável, pois tinha um custo mais alto do que as empresas estavam dispostas a pagar. Atualmente, o programa não tem nenhuma estrutura fixa e basicamente, nenhuma regra de aplicação. Apenas é recomendado que seja formulado mediante às demandas dos participantes com um a dois anos antes da aposentadoria. Hoje os programas são customizados às empresas, ao palestrante e às demandas dos integrantes, inclusive a seus cargos e gêneros. Os programas podem ser oferecidos tanto para grupos, normalmente por meio de workshops, quanto para indivíduos por meio da mentoria de PPA.

Quanto ao gênero dos participantes, verificou-se que homens e mulheres possuem demandas diferentes. A maioria dos trabalhos referentes ao envelhecimento não leva em consideração as características específicas de homens e mulheres, tratando-os de forma homogênea (MORI; COELHO, 2004) ainda mais relacionados ao planejamento da aposentadoria e aos PPAs. Assim, é necessário compreender os mecanismos sobre os quais repousa a produção da diferença entre homens e mulheres no mundo das organizações (BELLE, 1993), assim como nos seus projetos de vida e expectativas pós-aposentadoria. Sobre as variações dos programas quanto gênero, um dos entrevistados mencionou que:

“o homem demanda mais complexidade do que a mulher, pois a mulher tem uma tendência multidimensional dos papéis que ela tem, não sendo necessário trabalhar o planejamento de alguns temas, como por exemplo o retorno ao lar. Agora com os Homens, estes são muito focados no trabalho, então há uma necessidade de estimular vários desses papéis, com um olhar mais sistêmico.”

Na visão do entrevistado, portanto, os homens têm maior dificuldade em lidar com outros temas que não estejam integrados com seu trabalho. Isso pode ser compreendido pela cultura socialmente construída na figura masculina, sendo o homem, responsável pelo sustento do lar mediante a força de trabalho (BOURDIEU, 2002). Porém com a aposentadoria, outros papéis sociais ganham relevo, como o de pai, marido, avô e a divisão nas tarefas domésticas, o que gera dificuldades de readaptação e até mesmo, alguns conflitos internos nas relações familiares. De acordo com um outro entrevistado, os homens têm um maior conhecimento do planejamento financeiro do que as mulheres, em especial, em como proceder em assuntos referentes à previdência social ou outros investimentos.

Tais demandas estão ligadas aos papéis sociais já construídos socialmente na figura da mulher e do homem, do qual o homem deve estar mais preparado a questões econômicas e até mesmo ao novo projeto de vida ainda ligado ao possível retorno no mercado de trabalho e a mulher, como a administradora do lar (BOURDIEU, 2002). Por isso, o foco dos programas com um público fortemente masculino, normalmente, predomina temas referentes ao planejamento econômico e empreendedorismo, diferente dos programas mais voltados a mulheres, nos quais os temas de destaques são aqueles mais ligados a projetos sociais e impactos psicossociais. Evidentemente, ambos os temas são discutidos com homens e mulheres, mas os dados indicam que um ou outro ganha mais relevo de acordo com o gênero dos participantes.

Os programas também não têm carga horária e nem conteúdos fixos. Contam com no mínimo oito horas, podendo ser de 16 horas em dois dias, oito encontros de quatro horas, dentre outros formatos, como online e presenciais. Os conteúdos normalmente são focados em

planejamento financeiro e empreendedorismo, planejamento pessoal, saúde integral e projeto de vida. Os temas são transmitidos em formas de palestras, workshops e dinâmicas em grupos, assim como momentos de reflexão. Normalmente, no final dos programas, existe por parte dos participantes uma devolutiva sobre o PPA que pode ser realizado em forma de questionário ou por meio da opinião do participante em roda de conversa.

Isto posto, por mais que não exista uma estrutura fixa e o formato dos programas sejam definidos pelos palestrantes e pela própria organização contratante, os programas são bem parecidos, não fugindo muito da estrutura mencionada acima. Em grande maioria, os PPAs ocorrem em forma de workshops e em grupos. Com relação aos temas, nota-se uma ampla variedade de assuntos abordados advindos das mais variadas demandas biopsicossociais, isso pode ser explicado devido à complexidade e heterogeneidade da aposentadoria, mas, mesmo assim, nota-se que de acordo com o gênero, algumas demandas e prioridades podem ser diferentes, necessitando de um olhar mais atento para tais questões. Por isso, faz-se necessário ter conhecimento do perfil dos participantes e o ambiente organizacional.

4.1.2. PERFIL DOS PRINCIPAIS CLIENTES

Diferente do apontado pela literatura gerencial, que indica que os PPAs são mais comuns em instituições públicas, o cliente de destaque para as consultorias são as organizações privadas, em especial organizações multinacionais ou empresas familiares. Nas empresas multinacionais, o PPA geralmente decorre de políticas existentes e pensadas no contexto dos países sedes. Nas empresas familiares, aderem geralmente mediante a problemas de sucessão e dilemas com a gestão do conhecimento.

Entretanto, há um movimento recente das organizações públicas demandarem serviços de elaboração de PPAs pelas consultorias, porém, trata-se ainda de um movimento atual, sem maiores detalhes. Na visão de alguns entrevistados, isso pode estar associado às mudanças políticas que têm avançado na privatização das empresas, o que comumente envolve a recolocação de funcionários, mas, as organizações privadas ainda constam como o principal cliente.

Diante disso, a nível de comparação para esta análise, foram utilizadas também as entrevistas com dois responsáveis por PPAs de organizações públicas. Em tal caso, algumas diferenças entre os PPAs de setores públicos e privados puderam ser observadas, retomando também, dados secundários da literatura gerencial. Na visão do entrevistado, no setor público os programas têm mais dificuldade de se legitimar. Isso porque muitos dos participantes entendem o programa como um simples processo de demissão e acabam não o aceitando bem.

Isso também acontece no setor privado, porém acaba sendo mais crítico no setor público, devido a estabilidade oferecida. Nas organizações privadas, os PPAs têm foco no âmbito econômico, mesmo sendo tratados outros temas. Já no setor público, mesmo o âmbito econômico sendo importante, há um maior destaque de temas relacionados aos impactos psicossociais referentes ao projeto de vida e outros aspectos da vida social.

Segundo os entrevistados, tende a haver ainda uma diferença no público alvo em organizações públicas e privadas. Enquanto no setor público a grande maioria são mulheres, no setor privado quem domina ainda são os homens. Um dos motivos, é a diferença entre os cargos. Enquanto no setor público são diferentes os cargos participando, no setor privado prevalece a alta gerência, na qual o público masculino é predominante, uma vez que a discriminação de gênero ainda se mostra um fator determinante para as possibilidades de acesso, permanência e condições de trabalho entre as mulheres (DIEESE, 2013). Outro fato que deve ser levado em conta é que muitas das organizações privadas são industriais, favorecendo mais uma vez o público masculino.

Ainda que a demanda das empresas geralmente envolva cargos-chaves e a alta gerência, as consultorias buscam convencer as empresas da importância da participação de todos os cargos. De acordo com as entrevistas, programas que integram todos os cargos são realizados, com exceção de apenas uma consultoria (D), que tem como foco a alta gerência. A alta gerência normalmente recebe um atendimento individualizado, envolvendo práticas de coaching e mentoria, enquanto os demais cargos participam do programa em grupo, a fim de igualar certas demandas mediante ao perfil dos participantes e os temas abordados no programa.

Na prática, nos ambientes organizacionais de empresas privadas, nota-se que a alta gerência tem forte influência na adesão dos programas, uma vez que são esses cargos mais elevados na hierarquia organizacional que demandam ações voltadas à preparação para a aposentadoria, por exemplo, para os setores de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Em alguns casos, são esses cargos mais experientes que as empresas encontram desafios de sucessão no momento da aposentadoria. De acordo com uma pesquisa relacionada ao envelhecimento da força de trabalho organizacional (2013), normalmente são os altos cargos e os níveis hierárquicos mais altos que têm a idade média mais alta (LINS; TONELLI; ARANHA, 2013).

Um dos entrevistados apontou que “quanto maior o cargo, maiores serão os benefícios e com isso, maior será a dificuldade de desligamento”. Geralmente, são esses cargos que são altamente engajados e relacionados com a empresa, a famosa frase “vestir a camisa da empresa”. Em outros casos, argumentou o entrevistado, a camisa passa a ser uma tatuagem, envolvendo alta intensidade de relacionamento do funcionário com a organização. “Temos pessoas que acham que a empresa cuidará delas para sempre, mas essa não é a realidade”. A

falta de planejamento decorrente dessa crença dificulta ainda mais a transição da aposentadoria.

Outro entrevistado aconselha: “se puder optar entre a alta gerência e os cargos de chão de fábrica (operários), opte pelo chão de fábrica, pois são esses que precisam realmente do planejamento”. Em sua visão, os cargos de alta gerência possuem um maior autoconhecimento e formação educacional do que os cargos de chão de fábrica. Assim, os cargos mais operacionais precisam mais do programa para a própria conscientização acerca da importância do planejamento para a aposentadoria. Esse apontamento refere-se principalmente, ao planejamento financeiro.

Piketty (2013) também acredita nessa diferença de planejamento entre os cargos e níveis hierárquicos, apontando que pessoas com cargos mais elevados estão culturalmente preparados para se planejar financeiramente. Por isso, além de ter uma diferença de salário o que implica numa desigualdade do patrimônio causada pela renda do trabalho, tem também, um maior conhecimento sobre o assunto. Por isso, tais cargos mais elevados estariam mais preparados, economicamente, para a aposentadoria do que os operários. Assim como defende Garcia-Parpet (2006) a finalidade da atividade econômica continua sendo, dessa forma, a satisfação das necessidades e o comportamento obediente ao princípio de maximização da segurança.

Diante de novas políticas voltadas para o envelhecimento, como por exemplo, as leis da Política Nacional do Idoso - PNI e o Estatuto do Idoso, uma das indagações com relação aos PPAs organizacionais era se os mesmos recebiam influências coercitivas, exclusivas dessas leis para sua adesão organizacional. Na visão das consultorias, adesão dos PPAs organizacionais não tem forte relação com as leis da Política Nacional do Idoso - PNI e o Estatuto do Idoso. A lei com mais desenvoltura são as leis trabalhistas, fato bastante relacionado como um dos principais motivos de adesão dos PPAs nas empresas, o qual aderem ao programa como uma forma de precaução para eliminar futuros processos trabalhistas após uma demissão não muito “amigável”. No caso das organizações públicas, em específico para os PPAs das universidades, essas leis (PNI e Estatuto do Idoso) parecem ter uma relação mais próxima com a adesão dos programas.

É interessante comentar que ambos os entrevistados dos PPAs de organizações públicas, referentes às universidades e programas com militares, encontram-se com as atividades estagnadas desde o começo de 2019. Porém, a demanda das empresas públicas começou a surgir recentemente para as consultorias, a partir do avanço de iniciativas de privatização das empresas. Além disso, os entrevistados também mencionaram um aumento do interesse e da curiosidade sobre o assunto entre as organizações privadas.

4.1.3. TEMAS MAIS ABORDADOS

Os assuntos mais abordados nos programas, são temas relacionados ao planejamento financeiro e ao planejamento pessoal dos participantes, que pode ser dividido por módulos e ofertados em diferentes dias. Normalmente, para o planejamento financeiro são discutidos temas como gestão financeira e controle dos gastos, ferramentas como planilhas e aplicativos online, formas de investimento, assim como o retorno ao mercado de trabalho, abusos financeiros e cuidados com senhas. Já com relação ao planejamento pessoal, normalmente é abordado a gestão do tempo livre, atividades de lazer e viagens, cuidados com a saúde integral (alimentação, exercícios físicos, bem-estar psicológico e espiritualidade) e qualidade de vida, e por fim, o retorno ao lar.

Os entrevistados indicam que quando as organizações são privadas e a atuação focada na alta gerência e no gênero masculino, o tema de maior destaque nos PPAs são os associados ao âmbito econômico, incluindo a recolocação no mercado de trabalho. Alguns entrevistados diferenciariam as categorias “*empregador*” e “*trabalhador*”, propondo que “*todos temos uma idade limite para trabalhar como empregador*”, ou seja, contratado, porém, para trabalhar é diferente, pois “*todo empregador é trabalhador, mas nem todo trabalhador é empregador*”. Nessa vertente, a palavra “*empregador*” recebe um significado de ser funcionário no campo profissional e “*trabalhador*” o ato de empreender no mercado.

Essas distinções servem para apontar que a recolocação do aposentado no mercado de trabalho não é, na grande maioria das vezes, para ser empregador (funcionário) novamente, mas sim trabalhador (empreendedor), ou seja, a aposentadoria torna-se uma boa hora para empreender no próprio negócio, já que ainda existe a dificuldade de contratação de profissionais mais velhos. Nisso, o empreendedorismo vem ganhando bastante destaque nos PPAs, sendo abordado por todos os programas entrevistados, tanto do setor público quanto privado.

O empreendedorismo pode surgir como uma possibilidade de “*minimizar*” desfechos negativos da demissão do funcionário, o qual demonstra a existência de novas oportunidade de vida pós-aposentadoria, assim como, um “*renascimento*” de sonhos do passado, criando expectativas para o funcionário e quebras de estereótipos da aposentadoria inativa. Além disso, nos PPAs das organizações privadas, há outras formas de recolocação do aposentado no mercado de trabalho, que é o caso do *bridge employment*, que dá a oportunidade do funcionário prolongar a vida profissional por meio de uma flexibilização dos horários, ou seja, usufruir de uma aposentadoria parcial o que contribui para que o funcionário mantenha qualquer forma de atividade remunerada após a aposentadoria.

Dependendo do perfil do funcionário, a realocação pode advir da contratação deste como terceirizado da própria empresa, como por exemplo, cargos de *consultor sênior*. Essa opção normalmente acontece para cargos mais chaves da empresa, cargos da alta gerência que estão se aposentando, o que pode resultar devido a um problema de sucessão. Nisso, caso ocorra algum contratempo que não possa ser resolvido pelos demais funcionários, o colaborador aposentado é chamado para solucionar, devido aos seus anos de experiência no setor.

Outro tema de grande preocupação é com relação à assistência médica. Esse assunto é considerado complicado, pois ao se aposentarem, os funcionários perdem os benefícios assistenciais que as empresas oferecem. Com a redução do salário na aposentadoria, os participantes comumente se preocupam se vão conseguir pagar por assistência médica em um momento em que as fragilidades de saúde podem ser mais recorrentes e em que os seguros de saúde são mais caros. Portanto, esse tema é um dos assuntos mais importantes no momento do planejamento pessoal, ainda, estando altamente relacionado a questões financeiras e planejamento econômico.

Em grande parte, as consultorias também integram o planejamento pessoal e o delineamento do plano de vida. Para evitar alguns entraves logo no começo do programa, os mesmos são iniciados com uma palestra de conscientização, focada na sensibilização do próprio indivíduo sobre o seu processo que está vivenciando. Os entrevistados mencionaram essa palestra como uma das mais importantes, pois, normalmente é nela que muitos funcionários decidem em participar do programa, além de influenciar outras pessoas a participarem. Isso porque, é nessa palestra que muito dos funcionários compreendem o intuito do programa como um benefício e não como uma ameaça de demissão, eliminando certos estereótipos tanto do programa quanto da aposentadoria, assim como é mencionado por um dos entrevistados:

“Muitas pessoas não queriam participar, o famoso programa "pé na cova", porém com o tempo essa perspectiva muda, porque percebem que o programa quer sensibilizar para o processo e não é uma ameaça, mas sim mostrar para o indivíduo que ele deve se apropriar do próprio projeto de vida. Após a palestra de sensibilização, os funcionários sensibilizam outros a participar do programa “.

Os consultores apontam que muitos dos funcionários associam o programa como “pé na cova”, um “programa dos velhinhos” ou como um programa de demissão, conotações relacionadas a estereótipos antigos da aposentadoria inativa associada ainda a era industrial, uma fase sem utilidade e receios. Essa perspectiva tende a mudar entre os que aderem ao programa. A maioria dos entrevistados, mencionou que no decorrer do PPA os funcionários

encontram uma quebra de paradigmas da aposentadoria e acabam aceitando melhor esse processo.

Outro fato interessante é com relação a presença da família no programa. A literatura aconselha essa participação. Entretanto, de acordo com os entrevistados, isso não é aconselhável, pois inibe os participantes a discutir certos temas importantes como por exemplo, o retorno ao lar, o que pode proporcionar certos desconfortos e relatos superficiais. Dessa forma, nenhuma das consultorias tem a participação dos familiares nos programas empresariais, apenas pode ser mencionado como um dos temas abordados pelo programa de forma a incentivar reflexões pessoais e discussões internas entre os familiares, sem a presença do consultor e demais participantes.

4.1.4. DEMISSÃO HUMANIZADA

Um conceito bastante utilizado pela grande maioria das consultorias no momento das entrevistas foi o termo *demissão humanizada*. A ideia é que a demissão ocorra de uma forma mais respeitosa e cuidadosa, demonstrando preocupações com o funcionário. Para Vergara e Branco (2001), uma empresa humanizada é aquela que agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob o aspecto físico, emocional, intelectual e espiritual. A humanização pode ser detectada até mesmo nas situações de desligamento da empresa (MACIEL; SILVA, 2008).

Arruda (2002) acredita que a demissão humanizada procura tratar de forma mais transparente e digna os demitidos, por meio da concessão de benefícios, seja a prorrogação de algum benefício da empresa, como por exemplo, planos de assistência médica, ou por meio de projetos de recolocação profissional. Em outros casos, depois de demitido, o funcionário pode receber orientação, participar de palestras, cursos, workshops, receber apoio psicológico e até ser encaminhado para entrevistas de trabalho.

De acordo com Lulio (2017) os ganhos que as empresas podem ter adotando esse conceito são vários, como reconhecimento pelo público interno e externo como bom empregador, redução dos riscos de reclamação trabalhista, reconhecimento como praticante de responsabilidade social, manutenção do bom ambiente de trabalho e redução do tempo de luto pela saída de algum colega, chefe ou subordinado.

Nota-se que as ferramentas utilizadas na demissão humanizada são bem parecidas com as dos programas de PPA, o que leva a pensar que os programas de preparação para aposentadoria também são um dos benefícios que as empresas procuram para realizar a

demissão humanizada. Com isso, além de oferecer um planejamento adequado com acompanhamento, prepara o funcionário meses ou anos antes da aposentadoria, colaborando no tempo de luto pela perda do emprego e no desenvolvimento de novas estratégias pós aposentadoria. Como aponta um dos entrevistados:

“As empresas começam a perceber essa necessidade, com um olhar mais humano, uma questão social. Além disso, eles estão percebendo uma perda de talentos e competências, sendo que os PPAs podem envolver formas de reaproveitamento desses talentos. Com isso as empresas vêm se sensibilizando mais ao tema, ainda mais porque precisam renovar o quadro de funcionários, oxigenar, entrar na onda da inovação, trazer uma diversidade maior de perfil para a empresa, e assim, tratar desse funcionário mais antigo de uma forma diferente, não necessariamente aposentando, mas de uma maneira mais proativa e humanizada”.

Diante disso, nota-se uma evolução nas formas de demissão que de acordo com Boltanski e Chiapello (2009), torna-se uma demissão moralmente justificada, o que de fato, minimiza riscos a imagem da empresa no mercado com futuros processos trabalhistas. Com isso, leva-se a pensar que na verdade os programas de preparação para aposentadoria surgiram com esse intuito, sendo uma das estratégias as novas formas de demissão mais humanizadas e que de fato, esse ainda continua sendo um dos motivos principais para sua adesão nas empresas.

Porém, com as novas demandas do envelhecimento demográfico e a complexidade de adaptação da demissão que engloba outros aspectos além do econômico, faz com que os programas vêm ganhando novas formas, principalmente por sensibilizar uma aposentadoria mais ativa. Piketty (2013) aponta que “num mundo onde as pessoas vivem até os oitenta e noventa anos, é difícil conservar os mesmos parâmetros escolhidos numa época em que se vivia até os sessenta e setenta anos”. Atualmente, os PPAs além de levar em consideração a demissão humanizada, colaboram também com o conceito de envelhecimento ativo, estimula o ser proativo na aposentadoria com novas expectativas, momento esse que era visto antigamente como uma fase de inatividade. Com os anos a mais de vida, surge a necessidade da busca pela longevidade, o que vêm modificando também a própria concepção social da velhice, e se apropriando da “era da atividade” com novas formas de planejamento da aposentadoria.

4.1.5. A CONCEPÇÃO SOCIAL DA VELHICE SUBJACENTE AOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

De modo geral, a concepção social da velhice atrelada aos PPAs vem se demonstrando positiva. Isso se deve ao fato desses programas estarem fortemente enraizados com a perspectiva do envelhecimento ativo, trazendo a fase da aposentadoria como uma etapa de novas oportunidades e proatividade, desconstruindo a visão antiga da aposentadoria inativa.

Uma ideia subjacente às entrevistas é a de que o envelhecimento não precisa necessariamente estar associado à falta de atividade, mas sim, como uma fase ainda participativa, sendo atualmente, algo natural da aposentadoria:

“As pessoas querem e se sentem mais produtivas, então elas normalmente querem continuar trabalhando, não necessariamente como empregado, mas as pessoas querem continuar produtivas, ainda mais porque o mundo corporativo acarreta em valor para a sociedade. Por isso, é crescente o número de pessoas que não querem parar de trabalhar, acredita-se que haja uma conscientização da queda de qualidade pela inatividade”.

Consta que estes programas não estão diretamente relacionados ao planejamento da velhice e do envelhecimento empresarial, já que está é caracterizada a partir dos 60 anos (BRASIL, 2003). As empresas compreendem um funcionário como mais velho, geralmente a partir dos 50 anos como consta abaixo, mas isso também depende do cargo do funcionário. Normalmente, cargos mais altos voltados para a gestão de outros profissionais, o fato de ser mais velho é considerado positivo. Isso porque transmite para os demais funcionários experiência e respeito, características estas que um funcionário mais novo levaria mais tempo para conquistar. Já com relação a cargos mais braçais, por exemplo, um funcionário mais velho seria um fator negativo, especialmente porque leva em conta aspectos físicos como a força e a velocidade. A exemplo disso, existem diferentes concepções de velhice nas inúmeras classificações profissionais e classes sociais.

Por exemplo, comparar o envelhecimento de um jogador de futebol e de um juiz é muito diferente. O esportista mais velho passa uma visão de “jogava bem quando mais novo”, “precisa-se aposentar”, “pode ser técnico agora”, enquanto o juiz mais velho é denominado como o “mais experiente”, “o mais sábio”, “o melhor”. Assim, a velhice designada com a incapacidade física é vista como algo negativo, mas também positiva quando relacionada com a capacidade intelectual, transmitindo diversos sentidos para a velhice de acordo com as classes sociais e seus cargos. Bourdieu (1983) argumenta que os velhos têm no que se refere aos jovens, uma relação que também é característica das classes em declínio e uma perda de poder social. Desta forma, o envelhecimento pode ser visto de forma mais negativa quando se trata de profissões menos famosas, com cargos e capitais financeiros mais baixos.

Tabela 7: Idade considerada como um profissional mais velho

Consultoria	A partir de que idade os programas e as empresas consideram um profissional como mais velho?
A	45 anos
B	Acima dos 55
C	55 anos ou mais
D	Acima dos 60 anos
E	50/55 anos

Fonte: Elaboração própria (2019).

Porém, mesmo podendo haver diferentes concepções de acordo com as profissões e níveis hierárquicos, podemos observar que atualmente, a aposentadoria é vista como um momento em atividade. Por isso, os PPAs, assim como as mídias de negócios e a literatura gerencial, vêm tratando do planejamento da aposentadoria como uma fase que ainda pode ser produtiva. Em função disso, temas como planejamento financeiro, recolocação no mercado de trabalho, e principalmente o empreendedorismo, recebem bastante destaque, sinalizando uma nova era para a aposentadoria e conseqüentemente, para a concepção da velhice, mesmo está não sendo diretamente o foco dos programas.

Em uma das perguntas “Como os programas abordam a velhice e o envelhecimento?” identifica-se a falta de conhecimento diante dos entrevistados acerca deste tema. Alguns dos entrevistados demoraram para responder ou não souberam de fato o que dizer. Era uma das poucas perguntas que os entrevistados pediam para repetir. Isso pode ser levado em consideração que os PPAs, em específico aqueles voltados aos setores privados, estão muito mais associados aos processos de aposentadoria e conseqüentemente de demissão, sobretudo, de funcionários mais experientes do que de fato ao planejamento da aposentadoria correlacionando-a com a fase da velhice. O PPA muitas vezes, acaba sendo um programa de incentivo a saída de funcionários, ainda mais daqueles já aposentados parcialmente da organização. Outro fator que deve ser levado em conta, é que muitos desses participantes ainda não estão na faixa etária da velhice (60 anos ou mais), o que influencia muitas vezes, a não abordar o tema gestão da velhice.

Com isso, o PPA organizacional parece ter como intuito a transição profissional focada na demissão humanizada, ou seja, tornar a aposentadoria menos dolorosa e complicada para ambos os lados (funcionário e organização). Entretanto, o desligamento profissional surge como uma tarefa complexa, já que na maioria dos casos, o funcionário não tem outras opções de trabalho e não tem muitas perspectivas da aposentadoria. Nisso, o PPA colabora para a conscientização e orientação desse novo ciclo com um novo plano de aposentadoria. Diante disso, o planejamento para a velhice também vem surgindo como uma necessidade, ainda mais mediante ao aumento da longevidade e o incentivo de modelos ideais para uma aposentadoria mais ativa.

Diante disso, todos os entrevistados notam a importância do tema e a necessidade de abordar melhor questões referentes ao envelhecimento e a velhice. Normalmente, todos os programas se iniciam com uma palestra de sensibilização, do qual tem como objetivo levantar dados demográficos do processo do envelhecimento e sinalizar a importância do planejamento desse novo ciclo. Porém, a falta de profissionais especializados em envelhecimento na equipe ainda é uma realidade, o que poderia colaborar para a colocação de discursos acerca da gestão da velhice e do envelhecimento.

Todos os entrevistados mostraram domínio sobre assuntos relacionados ao PPA e a transição de carreira, mas falta um maior conhecimento ligado a questões referentes ao envelhecimento e a velhice. Gerontólogos ou demais profissionais especializados em envelhecimento, poderia ajudar a expandir novas formas de planejamento e melhorar a sensibilização dos participantes com o processo do envelhecimento e o planejamento da aposentadoria. Além disso, esse profissional pode ser um diferencial diante dos demais programas, podendo ser um fator chave no momento das empresas em escolher as consultorias em comparação com os concorrentes, assim como foi mencionado na entrevista da empresa, o qual uma delas, optou por uma consultoria que tinha especialistas em envelhecimento.

4.1.6. PREVIDÊNCIA SOCIAL E MUDANÇAS NO PLANEJAMENTO DA APOSENTADORIA

As novas mudanças na previdência social também podem impactar e influenciar na adesão dos PPAs, no planejamento da aposentadoria, assim como na concepção de velhice e do envelhecimento. De acordo com os consultores, ainda é cedo para sinalizar os impactos que isso pode causar, mas já tem influenciado no aumento da preocupação com o planejamento da aposentadoria e de novas possibilidades de projetos de vida. Muitos dos entrevistados acreditam que isso também pode ser uma forma de sinalizar a importância do planejamento da aposentadoria, assim como, do programa.

Outro fator interessante é com relação a pergunta “Existiam ou existem outros programas como esse? Se sim, qual a diferença entre eles?”. De modo geral, não existem programas como esses a não ser pelos diferentes PPAs desenvolvidos por diferentes palestrantes ou consultorias, o qual não tem uma estrutura fixa. Mas, alguns programas foram citados durante as entrevistas, como o *Programa de demissão voluntária (PDV)* e o *outplacement*.

O *PDV* é um programa que estimula a demissão do funcionário em troca de benefícios, contudo, este não colabora no planejamento da aposentadoria como o PPA. Assim como um dos entrevistados disse “o PDV era mais para atender ao sindicato e não ao funcionário, já o PPA ele foca mais no funcionário”. Como mencionado anteriormente, existe também o problema da saída de funcionários já aposentados (pelo INSS), dos quais optam por continuarem na empresa. Geralmente, esse ocorre para funcionários chaves que já atingiram uma maior idade, porém, não tem interesse de sair da empresa e com isso, a organização estimula sua demissão em troca de benefícios.

Já o *outplacement* é mais parecido com o PPA, pois assessora o executivo a definir uma nova etapa da sua carreira, ajudando-o proativamente a planejar e organizar o seu projeto de transição. Entretanto, diferente do PPA, esse é focado exclusivamente na continuação de carreira e recolocação profissional, sem levar em conta aspectos psicossociais, fora que é um programa focado na alta gerência.

Portanto, o PPA é o único programa que tem como intuito a demissão humanizada do funcionário, mas também, conceder alicerces e ferramentas que colaboram para o planejamento do novo ciclo, seja se aposentando totalmente ou em uma nova carreira profissional e o empreendedorismo. Muitas empresas, de acordo com os entrevistados, consideram o PPA como um investimento para o próprio funcionário como uma forma de respeito e gratidão pelos anos passados na organização, além de estimular também a demissão do mesmo.

O PPA tem estimulado as empresas a pensarem no envelhecimento dos seus funcionários, mesmo esse não sendo muitas vezes o intuito do programa para a organização. Mas, o mesmo colabora na organização empresarial, do qual muitas empresas começam a realizar o mapeamento do quadro dos seus funcionários após o programa, a fim de conhecer o perfil e quando cargos chaves irão se aposentar. Outro fator positivo é com relação as novas demandas organizacionais que os PPAs estão apontando, onde muitas empresas sinalizam a preocupação do envelhecimento empresarial e desafios com a intergeracionalidade. Com isso, novos programas podem começar a sugerem.

Nesse contexto, as organizações perpassam a competir pela legitimidade institucional ligada à mudança de postura, como formas de preparar seus funcionários para a aposentadoria,

oferecendo nos seus ambientes organizacionais um espaço para reflexão, estimulando a proliferação de ideias e crenças padronizadas que perpassam por outras organizações. Assim, acredita-se nesse trabalho, que as grandes empresas são também grandes influenciadoras dos seus campos, os quais, incentivam a adesão dos PPAs para outras empresas menores, junto de certos pressuposto e ideologias, e essas empresas menores aceitam a fim de ficarem parecidas e manterem sua legitimidade e sobrevivência no mercado de trabalho.

A partir disso, a necessidade das empresas em adotarem, recentemente, com mais frequência os programas de preparação para aposentadoria pode vir da influência de outras empresas de referências e consultorias, dos quais compartilham processos isomórficos do institucionalismo organizacional. E com isso, proliferam também novos desfechos da velhice e do envelhecimento, alinhados com novos modelos, programas e estilos de vida para essa fase, ajudando a proliferar ideias e crenças, como o planejamento de uma aposentadoria mais ativa. O programa empresarial de preparação para a aposentadoria torna-se uma importante ferramenta de gestão organizacional e valorização do funcionário, mas também, uma forma de ampliar novos projetos de vida para o indivíduo próximo a se aposentar, estimulando com isso, um envelhecimento mais participativo e esperado.

4.2. ESTUDO DE CASO DOS PPAs EMPRESARIAIS EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Para uma melhor compreensão dos PPAs no âmbito organizacional, a pesquisa também fez entrevistas com duas grandes empresas privadas que aderiram ao programa por meio das consultorias já entrevistadas (consultorias B e C). Uma se caracteriza como uma indústria do segmento petroquímico e a outra do setor elétrico, sedes localizadas no estado de São Paulo, porém com atuação em diversos outros estados. A entrevista foi realizada com os responsáveis pela contratação do PPA, por meio de um questionário semiestruturado. Na primeira empresa (1) foi entrevistado o gerente de RH e na segunda empresa (2) a entrevista foi realizada com uma analista de gestão de pessoas. Abaixo segue o perfil das empresas entrevistadas:

Quadro 7: Perfil das empresas entrevistadas:

Empresa	Perfil da empresa entrevistada	Setor (público ou privado)	Cargo do entrevistado	Ano de fundação da empresa	Ano de adesão dos PPAs na empresa
Empresa (1)	Indústria do segmento petroquímico	Privado	Gerente de RH	1972	2018
Empresa (2)	Setor elétrico	Privado	Analista de gestão de pessoas	1996	2016

Fonte: Elaboração própria (2020).

Fundada em 1927, a primeira empresa entrevistada se caracteriza como uma indústria do segmento petroquímico, atua na produção e na comercialização de coque calcinado de petróleo e produtos correlatos, e na geração e venda de energia. Além disso, tem seu quadro acionário composto igualmente pela Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras e pela Universal Empreendimentos e Participações Ltda.

A empresa desenvolveu seu programa de preparação para aposentadoria no ano de 2018, quando enfrentava um desafio enorme na parte de sucessão. É a única no Brasil de sua área e tinha funcionários-chaves muito experientes no assunto que estavam se aposentando. A adoção do PPA de acordo com o entrevistado, foi uma forma de gratidão pelos anos de trabalho na organização, voltada a dar ferramentas para os funcionários para se prepararem para a transição da aposentadoria com novas estratégias e expectativas.

Um dos pontos essenciais que a empresa via do funcionário em participar do programa, além da gestão do conhecimento e sucessão dos funcionários-chaves, era com a imagem da empresa. Pois estes funcionários se sentiam reconhecidos pela companhia para a qual trabalharam por anos e esse sentimento de gratidão repercutia para os demais funcionários. Na visão do entrevistado, o que mais mudou para a empresa depois do programa foi a relação de transparência da firma com os funcionários no momento da aposentadoria ou até mesmo, do processo de demissão. A partir de uma idade estabelecida (de 50 a 65 anos) os funcionários veem o PPA como um benefício, sendo um investimento individual da empresa para o funcionário.

Além disso, o PPA foi uma ótima ferramenta de gestão organizacional, o qual influenciou em uma melhoria na gestão do conhecimento da empresa em que aderiram recentemente a um banco de dados com o intuito de compartilhar o *braindrain* dos seus funcionários. Desde que desenvolveu seu PPA, a empresa vem realizando o mapeamento dos funcionários com idade avançada, próximos de se aposentarem e seus respectivos cargos.

Outro fator relevante na entrevista foi com relação a preocupação do envelhecimento. Por mais que a empresa não considere a aposentadoria como um processo ligada a velhice, esta optou em contratar uma consultoria que tinha como diferencial profissionais especializados no envelhecimento, descartando as demais que obtinham da estrutura do PPA antigo (com diversos funcionários para apresentar vários temas). A empresa sinalizou a importância em tratar desse tema até mesmo com profissionais mais novos. Ainda não vem desenvolvendo nenhum projeto nessa área, mas pretende expandir o público-alvo do seu PPA.

Com relação a segunda empresa entrevistada, trata-se de uma empresa portuguesa que está há 20 anos no Brasil. Esta era uma empresa estatal, porém atualmente se caracteriza como uma empresa privada do setor elétrico. Fundada em 1996, a empresa passou a aderir o PPA a partir do ano 2016, ganhando mais espaço organizacional nos últimos anos, sobretudo nos anos

2018 e 2019, quando os funcionários ficaram mais receptivos ao programa. Nesta empresa, o PPA é denominado como um Programa de incentivo da aposentadoria (PIA) que tem como intuito incentivar funcionários mais antigos ou funcionários já aposentados para o seu egresso. Dependendo do perfil do funcionário, esse também é convidado a participar do PDV, caso o funcionário aceite o seu egresso, além de poder escolher por certos benefícios, o mesmo participa do programa PIA. Além do PIA e do PDV a empresa também tem uma previdência privada, do qual acredita ser uma segurança a mais na hora da aposentadoria.

O PIA ocorre de forma anual pela empresa e é caracterizado por um workshop de dois dias, totalizando 16 horas. Os temas são carreira, família, espiritualidade, tecnologia, empreendedorismo, aspectos financeiro e previdência privada. Normalmente, os temas associados com a tecnologia são mais questões de segurança, em especial de senhas e aplicativos e os demais, são conforme já mencionados anteriormente nos *principais temas*. Além disso, como forma de incentivo, a empresa opta por realizar o programa fora do local de trabalho.

A demanda da empresa em aderir ao PIA foi por conta do perfil dos funcionários, os quais tinham a grande maioria, funcionários com 30 anos ou mais de empresa, assim, a empresa optou por aderir este programa para incentivar tais funcionários de forma mais respeitosa em aderirem a aposentadoria e a partir disso, realizar a mudança de perfil com a contratação de novos talentos. Com o PIA o funcionário tem um ano para poder sair da empresa.

Todos os funcionários podem participar, sendo a idade mínima de 56 anos e mínimo de 31 anos de empresa. Geralmente, por se tratar de cargos como eletricitistas o público é fortemente masculino, mas alguns cargos administrativos contam com mulheres participando. A empresa já tem mapeado o perfil dos funcionários e aqueles que tiverem dentro do perfil do programa a empresa encaminha por e-mail um convite, não sendo obrigatória a participação, porém, com o passar dos anos os funcionários vêm aderindo mais ao programa.

Por conta do perfil misto da empresa (profissionais mais velhos e jovens) esta empresa também vem aderindo a outros programas como o *grupo de gerações*, que tem o intuito de promover a diversidade dos funcionários, em especial devido a questão geracional. Nesse programa, é convidado funcionários que já se aposentaram pelo PIA para compartilhar com os demais funcionários prestes a se aposentarem como foi essa experiência e essa readaptação do planejamento da aposentadoria.

A empresa considera, no geral, um funcionário mais velho a partir dos 50 anos, porém leva muito em conta a área em que o funcionário trabalha, por exemplo, um cargo de gestão é aceito um funcionário mais velho porque transmite respeito e credibilidade com os demais funcionários, do qual um funcionário mais novo não transmite tanta credibilidade devido a “falta de maturidade”. Porém, essa visão muda quando for relacionada com trabalhos mais

braçais, o qual um funcionário mais novo seria o mais adequado.

Entretanto, é importante observar que ambas as organizações levantaram a necessidade de tratar do planejamento da aposentadoria, da velhice e do envelhecimento logo na entrada do funcionário, ou bem antes da sua saída, principalmente para minimizar os estereótipos e preconceitos diante do programa, aumentando a conscientização dos funcionários logo cedo para a aposentadoria, a fim de integrar uma naturalidade nesse processo. Um dos entrevistados mencionou:

“o programa tem que ter uma sensibilidade muito grande porque você está lidando com expectativas das pessoas e tem pessoas que nunca se planejou para este momento. Ainda existe muito preconceito de “estou ficando velho e agora?” Com isso, a empresa tem que dar ferramentas para estimular esse funcionário a seguir em frente. Acredito que seria interessante para a empresa tratar desses temas o quanto antes, para assim, ter uma melhor participação e aceitação de todos”.

Nota-se que ambas as empresas, inicialmente aderiram aos programas de PPA devido a desafios encontrados no desligamento de funcionários mais velhos, sendo ou problemas de sucessão e a retenção da gestão do conhecimento, ou dificuldades na saída de outros já aposentados, de forma que esta demissão não se torna-se desrespeitosa, já que aquele funcionário usufruiu bons anos dentro da empresa. Porém, com o passar do programa, ambas as empresas também perceberam a importância daquele programa para o funcionário, ainda mais no planejamento da próxima etapa, o que de fato, incentiva sua aposentadoria de forma a ser mais positiva e ativa. Com isso, outros fatores positivos também foram citados nas entrevistas, como a imagem da empresa diante dos demais funcionários, melhora no gerenciamento da gestão do conhecimento, assim como mapeamento da empresa com o perfil e faixa etária dos seus funcionários, tendo um maior controle nesses assuntos e transparência no momento da aposentadoria e demissão.

Mas, mesmo assim, podemos também observar o que preocupa as empresas nos dias atuais, com consequência das mudanças demográficas e o aumento da expectativa de vida é como incentivar o egresso de profissionais mais velhos, já que o intuito é ficar cada vez mais tempo no mercado de trabalho. Nesse argumento, o PPA surge como uma estratégia de mostrar ao funcionário, outras maneiras de continuar ativo após aposentadoria, por isso, a ideologia da motivação do empreendedorismo passa a ser algo muito comentado. As empresas esperam com isso, um envolvimento positivo dos funcionários e um egresso após o programa.

Mediante a isso, o PPA passa a ser uma ótima ferramenta de gestão para as empresas, aumentando sua adesão nos ambientes organizacionais. Mas também vem se mostrando uma ótima ferramenta de gestão para os próprios funcionários, auxiliando na construção de novos

projetos após a aposentadoria e colaborando para fase ainda em atividade, do qual, mesmo os aposentados devem continuar ativos na sociedade para consigo obtém de uma melhor qualidade de vida. E, portanto, o PPA passa a ser um ótimo programa, desconstruindo barreiras da aposentadoria inativa para uma fase ainda produtiva.

CAPÍTULO 5:
DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5. DISCUSSÕES

Primeiramente, é importante compreender a velhice como um processo heterogêneo, assim como o planejamento da aposentadoria, que não pode ser entendido com significado único, lembrando que esse trabalho não tem a intenção de ser normativo e impor o que é certo ou errado, apenas busca demonstrar o que vem sendo difundido com relação a concepção social da velhice mediante ao planejamento da aposentadoria e dos programas de PPAs de organizações brasileiras. Entretanto, notou-se que para certos grupos que compartilham dos mesmos *habitus* e campos, o entendimento de velhice pode ser semelhante. Com isso, podemos analisar alguns fatores que devem ser levados em consideração.

A concepção social da velhice associada aos programas de preparação para aposentadoria é realmente mais positiva. Mesmo quando associada diretamente ao planejamento financeiro como uma forma de minimizar futuros impactos negativos para a economia nacional, como vimos em algumas reportagens nas mídias de negócios, ou a real necessidade das empresas, em aderirem aos PPAs para estimular a saída de alguns funcionários. Claro que ainda podemos observar denotações negativas para a velhice e a aposentadoria como a insegurança e o medo, mas também podemos observar uma mudança de paradigmas. Entretanto, podemos concluir que o trabalho e o perfil profissional ainda influenciam para as concepções de velhice no mundo atual.

Como vimos anteriormente na revisão da literatura, o capitalismo influencia também na estrutura das empresas e em seus modelos atuais, o que impacta em suas ações. A imagem típica da empresa moderna trata-se de uma empresa enxuta, flexível, que tem uma estrutura pequena e que atua em rede com seus prestadores de serviço. Para se adequar a esse modelo, as empresas passam por intensos processos de *downsizing*, ou seja, de redução dos seus funcionários, isso implica em demissões e em terceirizações (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009). Essa administração racional significou reduzir empregos, dos quais, na grande maioria, tratava-se de funcionários mais velhos.

Diante disso, podemos observar certos conflitos de interesses tanto da empresa, que precisa renovar o quadro de funcionários de uma forma moralmente mais aceita sem perder a gestão do conhecimento, quanto dos funcionários que ainda se sentem dispostos a continuarem ativos, trabalhando em seus postos dentro das empresas. A aposentadoria, por mais que representa uma conquista, ela também foi criada devido a necessidade de renovação do capital humano (SALGADO, 1980). A demissão humanizada e os programas de PPAs são formas de minimizarem e amortecerem os impactos dessas transformações, com a criação de justificativas internas para tornar esse processo duro de transformação mais “palatável”.

Nesse sentido, ao adotarem valores simbólicos (PFEFFER E SALANCIK, 1978) nos processos de demissão, as empresas adaptam-se ao que é socialmente apropriado, a fim de manterem sua legitimidade, eficiência e uma boa imagem interna e externa no mercado de trabalho (TOLBERT E ZUCKER, 1983). Atrelado a isso, um conjunto de novos valores, mitos e crenças, passam a reorientar os discursos dos atores envolvidos, revestida pela importância do agir. Portanto, a proliferação dos PPAs pode advir de uma busca constante da legitimidade organizacional.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983) e o isomorfismo, algumas características puderam ser identificadas. De início, com a coleta dos dados secundários, em especial com as mídias de negócios, pudemos observar o quanto essas reportagens colaboram na difusão de ideias e expectativas culturais para o planejamento da aposentadoria, que de certa forma, propicia em um isomorfismo coercitivo mediante as pressões externas advindas da sociedade, ou até mesmo de grupos-chaves como os gestores e as empresas. Assim como os discursos neoliberais, que de forma consciente ou inconsciente, moldam um perfil da aposentadoria “ideal”. Rudman (2006) sinaliza que os discursos sobre aposentadoria fornecem mensagens moralmente carregadas que moldam as possibilidades das pessoas de ser e agir.

Depois, com as entrevistas com as consultorias, pudemos observar uma certa similaridade na forma de implementação dos PPAs, mesmo não tendo uma estrutura fixa e ideal, compartilham de temas e discussões muito semelhantes e que novamente, está proposta em fazer com que os indivíduos continuem ativos. Esse compartilhamento de normas e métodos de trabalho que perpassam as organizações e difundem novos modelos de planejamento para aposentadoria, exibem referências também de um isomorfismo normativo, do qual, as consultorias contratadas partem muitas vezes de um padrão já estruturado do PPA, sendo o mesmo aplicado em diferentes empresas. E por fim, mediante a incerteza organizacional e a falta de conhecimento sobre o assunto, as empresas tomam como exemplo outras organizações do seu campo que já tiveram sucesso nesse processo, e a fim de se manterem legítimas realizam o PPA por meio do isomorfismo mimético, contratando por exemplo, a mesma consultoria com os mesmos profissionais e padrões seguidos.

É claro que outras forças externas também colaboraram para esse processo de adesão dos PPAs em nível organizacional, como as leis trabalhistas e várias movimentações advindas do acelerado envelhecimento demográfico e o aumento da expectativa de vida, que também colaborou para novos debates nessa vertente e trouxe maior visibilidade para o programa. Além disso, é imprescindível hoje para a sobrevivência das empresas que estejam imbuídas da cultura e de ações de responsabilidade social e “boas práticas”. Os programas de preparação para a aposentadoria surgem como um tema significativamente importante quando se fala em responsabilidade social das empresas. A responsabilidade social vai além dos compromissos

compulsórios previstos na legislação empresarial. Ela expressa a inserção de valores e condutas que induzem à melhoria de vida dos empregados e sua família, bem como o desenvolvimento social local, regional e nacional da comunidade a que pertencem. Assim como vimos na literatura gerencial, o planejamento para a aposentadoria entra na responsabilidade social das empresas, que além de assessorar seu funcionário para esse processo, garante também uma boa imagem no mercado.

Em linha com os objetivos neoliberais, a construção discursiva da aposentadoria está consistente com a perspectiva do envelhecimento ativo e a teoria por projetos de Boltanski e Chiapello (2009), que transcende sua particularidade com a atividade e enfatiza a aposentadoria como uma etapa de novas oportunidades. Nesse sentido, a velhice e aposentadoria subjacentes aos PPAs rebem conotações mais otimistas, ainda mais quando comparadas com a visão Industrial da aposentadoria inativa, e por isso, pode ser associada como algo positivo. Atualmente, o “ser produtivo” não está apenas associado com a eficiência do trabalhador, mas sim um sinônimo de felicidade, nesse sentido, a atividade está ligada com a criação de novos projetos após aposentadoria, seja na reinserção do trabalho ou não.

A aposentadoria inativa pode ser associada ao Espírito do Capitalismo Industrial que era marcado pela hegemonia da indústria que tem como valor superior o trabalho e a eficiência produtiva. Sobre essa ótica, os idosos eram vistos como ineficientes, sendo a aposentadoria inerentemente negativa como um momento de ócio e improdutividade. Com a transformação do novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009) e a desvinculação da virtude em relação ao trabalho, a aposentadoria se torna positiva, um momento de aproveitar a vida, porém, ainda de forma produtiva e ativa.

Andrews (1999) defende que se antes a velhice era vista como uma fase estereotipada de retraimento social e acompanhada por depressão, a busca do envelhecimento bem-sucedido seria seu antídoto, onde uma estratégia de combater essa visão negativa seria permanecer, portanto, ativo. Katz (2000) argumenta que a solução para um envelhecimento bem sucedido na atualidade, assim como uma aposentadoria ideal, seja a atividade. Mas para isso, você tenha que ser responsável pela própria gestão desse processo. Assim como aponta Rudman (2006) isso dá uma sensação de falsa liberdade. Liberdade porquê de fato você pode percorrer o caminho que bem quiser, e falsa porque alguns destes caminhos já foram moralmente impostos, como estar em atividade e ter um bom recurso financeiro.

Nessa perspectiva, oferece respostas à longevidade e ao envelhecimento da população por meio de poupança individual, que faz com que o Estado cada vez mais é desqualificado de garantir bem-estar no presente e no futuro, rompendo com a lógica do “seguro coletivo” advindo da previdência social, e parte para um caráter individualista que tem forte influência com a lógica das finanças e dos mercados (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009), promovendo

uma cultura de investimento e poupança. Por isso o tema planejamento financeiro tem destaque no momento de se planejar para a aposentadoria, afim de impulsionar o pensamento “poupar hoje para que no futuro seja possível uma velhice sustentável”.

O Brasil evidentemente envelhece sob as imposições dos discursos neoliberais. O novo capitalismo é marcado por valores em desconstrução, em que o valor da vida passa a ser meramente monetário. Assim, esse capitalismo rompe com a lógica do “seguro coletivo” advindo da previdência social, e parte para um caráter individualista que tem forte influência da lógica das finanças e com isso, difunde a ideia do planejamento (FÉLIX, 2019; SOULÉ, 2019). Esse discurso induz o ouvinte a adotar uma postura colaborativa ou resiliente, conveniente com o novo espírito de engajamento. Nessa economia, o cidadão deve conformar-se como o fato de que, em meio às imposições econômicas e sociais provocadas pela democracia, o “Estado não pode tudo”. Conceito esse, fortemente enraizado com a ideia do empreendedor pessoal, o qual assegura que cada indivíduo assume como sua, as metas do planejamento da aposentadoria, promovendo modelos ideais e esperados para um envelhecimento mais ativo e produtivo na sociedade contemporânea (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009).

Por mais que a palavra atividade tenha um amplo significado, muitas vezes a mesma é associada a atividades econômicas, de forma a se manterem ativas após a aposentadoria com oportunidades de novos segmentos de mercado tanto para o consumo dos idosos, quanto para a sua reinserção no mercado de trabalho (SOULÉ, 2016). Com mais qualidade aos anos a mais de vida surge a necessidade de continuar ativo, trabalhando por mais tempo mesmo após aposentadoria. De acordo com Bennett (2016), a revalorização da aposentadoria pode repercutir em um maior retorno de aposentados ao mercado de trabalho, o que abre espaço para novas formas de atuação, como é o caso do bridge employment e o empreendedorismo 50+. Como vimos na coleta dos dados, se manter no mercado de trabalho, na grande maioria das vezes, é a opção mais esperada dos participantes, mas nem sempre é o objetivo das empresas, e por isso, o empreendedorismo entra como uma possibilidade viável, sendo um tema de destaque para as discussões acerca do planejamento da aposentadoria.

Portanto, os programas de PPA aparecem como uma estratégia para estimular a gestão individual da aposentadoria, assim como difundir novas posturas para uma aposentadoria ideal e a acessão de discursos neoliberais, que transcende sua particularidade com a atividade e projeta uma cultura de investimento e poupança. Envelhecer nestes tempos é envelhecer com mais qualidade de vida caso comparado com as gerações passadas, as quais viveram nas mesmas condições sociais. De um lado isso abre possibilidades a pessoa idosa, como novos nichos de mercado e novas formas de trabalho, advindos da influência da economia do envelhecimento e a quebra de estereótipos da aposentadoria inativa. De outro, o capitalismo

ainda impõe uma disputa de classes que de acordo com Félix (2019) e Rudman (2006), isso pode repercutir numa maior desigualdade para aqueles que não tem recursos suficientes para gerir com “responsabilidade” a gestão individual do seu envelhecimento.

Assim como argumenta Jessé Souza (2011), as disposições econômicas mais fundamentais, necessidades, preferências, propensões ao trabalho, à poupança, ao investimento, não são exógenas, isto é, dependentes de uma natureza humana universal, mas endógenas e dependentes de uma história, a do próprio cosmos econômico no qual são exigidas e recompensadas (BOURDIEU, 2000). Nessa perspectiva, o planejamento para a aposentadoria é uma habilidade cultural associada a certos grupos sociais e não uma habilidade inata, com as quais as pessoas nascem, mas sim, adquirem por meio de ideias institucionalizadas e “estilos de vidas” já pré determinados.

Com relação a isso, nota-se que os PPAs advindos de instituições privadas têm um foco, predominantemente, em um público em específico, caracterizado pela alta gerência e o gênero masculino. Dessa forma, nota-se que os PPAs são programas aderidos com o intuito de estimular o planejamento da aposentadoria para homens com cargos mais elevados dentro das empresas. Não que as mulheres ou demais cargos não possam participar, mas eles não aparecem ser o foco desses programas, pelo menos, não para os PPAs das grandes empresas brasileiras, tanto porque o gênero masculino ainda é o predeterminante e os cargos elevados oferecem mais problemas de sucessão. É claro que esse contexto pode mudar dependendo do ambiente em que os programas estão inseridos, por exemplo, a literatura mostra que em organizações públicas a grande maioria dos participantes são mulheres. Mas leva a pensar que o planejamento da aposentadoria seja uma atividade muito mais estimulada, e até mesmo considerada comum para os homens, ainda mais levando em conta sua participação histórica para a reformulação do trabalho, já que em décadas passadas, a mulher não fazia parte desse campo.

Por isso, o fator econômico é um dos temas de destaque, assim como o empreendedorismo. Essa análise é muito semelhante ao que vem sendo difundido nas mídias de negócios, entendendo-se que esta lógica de mercados e a cultura de investimento deve ser algo imposto como “natural” na rotina desse público alvo. Afinal, espera-se que é este o público que mais poderá ajudar com a lógica dos mercados através de possíveis poupanças e investimentos durante a vida. Diante dessa análise, o capitalismo impõe uma disputa de classes, numa economia que registra de acordo com Félix (2019) a maior concentração de renda da História. A base dessa economia impulsiona mudanças, como a era das finanças e adaptações na previdência social, o que de fato, pode repercutir numa maior desigualdade no envelhecimento social, vista com mais precisão no futuro.

Entretanto, mesmo os programas de preparação para aposentadoria estando fortemente enraizados com discursos neoliberais, este tem se mostrado positivo para mudança na

perspectiva do envelhecimento organizacional e na quebra de estereótipos de uma concepção negativa da aposentadoria. De fato, quando a empresa se preocupa com seus funcionários, desde o momento em que ele é selecionado até a sua aposentadoria, torna a sua cultura organizacional mais consistente. Criando condições para que o trabalhador realize seu planejamento e se prepare para as mudanças que surgirão com a aposentadoria, a organização poderá ser beneficiada não só em relação à sua imagem e atuação social, mas também porque o seu produto terá maior repercussão comercial, além de se tornar mais competitiva e atraente diante do mercado de trabalho. Além do mais, como os dados mostraram, isso também fortalece as questões relacionadas com a gestão do conhecimento empresarial.

Por fim, todos esses pontos questionados aqui, trazem que a adesão dos programas de preparação para aposentadoria é sim benéfica para uma concepção mais positiva da velhice e do envelhecimento, o qual deve ser cada vez mais aceita pelas empresas, assim como, estimular novos projetos que abordam essa questão, mas também integrem cada vez mais a discussão do envelhecimento dentro dos ambientes organizacionais. Sem citar no fato que atualmente, isso ainda é uma disputa de classes, onde poucos podem se planejar adequadamente (economicamente) para aposentadoria. Porém entender que outras classes também podem se planejar para a velhice, mas com objetivos diferentes, também é importante para a proliferação do planejamento da aposentadoria como algo que possa, ainda englobar a todos.

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as concepções sociais da velhice e do envelhecimento subjacentes aos programas de preparação para aposentadoria em empresas brasileiras e consultorias. Com isso, conseguiu compreender a gênese dos PPAs no Brasil, sua difusão mediante as mídias de negócios e a literatura gerencial e a institucionalização desses programas em nível organizacional. Mediante a isso, o trabalho possibilitou enricas contribuições.

No capítulo dois a pesquisa trouxe uma discussão teórica acerca da concepção social da velhice e a influência do capitalismo para a propagação de novas ideologias acerca das fases da vida, como o planejamento da aposentadoria e ascensão dos programas de PPA. A criação da categoria idoso e o status “velhice” é algo socialmente criado o qual impõe em conjunto com seu significado, expectativas e modelos de comportamento já esperados para as fases da vida, e ideais que devem ser seguidos e conduzidos de acordo com os discursos do capitalismo. Nesse momento, a concepção de velhice compartilha espaço com a teoria da atividade defendida por Boltanski e Thévenot (2006). Isso, de certa forma, vem favorecendo uma concepção mais positiva para aposentadoria e conseqüentemente, para a velhice.

Portanto, isso pode ter influência para a propagação de novos termos para a velhice em atividade, como a economia do envelhecimento ligada ainda a uma visão dos mercados, mas também do envelhecimento ativo, uma ideologia mais recente que traz uma concepção mais positiva da velhice e do envelhecimento, do qual te pressiona a continuar sempre produtivo, não necessariamente em atividades laborais, mas dando um sentido da velhice em “atividade”, ou seja, quanto mais projetos você tem, mais ativo você passa a ser, e com isso, mais saudável é seu envelhecimento e aposentadoria.

No capítulo três, este destaca um aspecto importante para a pesquisa que é o campo econômico e a difusão das mídias de negócio e a literatura gerencial acerca dos aspectos: envelhecimento, planejamento da aposentadoria, velhice e os PPAs. E como vem sendo abordados esses temas tanto para o mercado econômico através das mídias e para o campo científico por meio da literatura gerencial. Nesse capítulo conseguimos compreender os temas em visibilidade, como o planejamento financeiro, a propagação de novas formas de investimento para aposentadoria e o empreendedorismo, mas também, a escassez de estudos em instituições privadas, sendo na grande maioria, estudos correlacionados aos PPAs de universidades públicas.

A partir do alinhamento desses capítulos pudemos avançar para o capítulo quatro, este apresentou o objetivo central da pesquisa através das entrevistas com as consultorias que ofertavam os PPAs e as empresas privadas que aderiram aos programas. Assim, pudemos compreender como esses programas vem sendo aderido no ambiente organizacional, quem é seu público alvo, principais temas, como é visto o envelhecimento e a velhice no ambiente organizacional subjacente aos PPAs e também, quais são as semelhanças e diferenças entre os PPAs do setor público e privado.

Em geral, podemos concluir que esses programas visibilizam aspectos que proporcionam uma concepção de velhice mais ativa e com isso, mais positiva, com a quebra de paradigmas que vinham de uma concepção da aposentadoria inativa, uma fase cuja era vista sem muitas expectativas e benefícios para a sociedade. Entretanto, com o aumento da expectativa de vida e demais outros avanços que proporcionaram mais vitalidade aos anos a mais de vida, essa concepção vem sendo modificada. Por isso, podemos notar uma maior preocupação acerca do planejamento da aposentadoria, em específico para o aspecto financeiro. Do qual, todos devem estar preparados economicamente para “bançar” uma velhice em atividade de forma participativa após a aposentadoria.

Além disso, esses programas também tem sido uma ferramenta gerencial para as empresas que fazem um duplo investimento, tanto para o funcionário que está prestes a sair, mais se sente ainda valorizado e por tanto, retribui com um bom desempenho, colaborando a compartilhar o know-how adquirido, quanto para a empresa com a transparência para os demais

funcionários, o respeito e a valorização, fortalecendo o relacionamento interno e externo com uma boa imagem da empresa, que manter sua legitimidade no mercado de trabalho.

Por fim, o trabalho se limitou apenas as organizações brasileiras, em especial, empresas privadas que foram indicadas pelas consultorias entrevistadas, sendo escassa a quantidade da amostra representada com dois estudos de caso. Além disso, o trabalho desenvolvido mediante a revista *Fortune*, foi uma pesquisa superficial, apenas para conhecimento comparativo. Porém, é interessante compreender melhor a gênese desses programas a nível internacional, em especial nos Estados Unidos por ser o país inicial dos PPAs, e se possível, comparar seu desenvolvimento com relação aos PPAs brasileiros.

Outro fator relevante para futuras pesquisas é com relação ao empreendedorismo após aposentadoria. De fato, esse tema se demonstrou ser significativo em todos os PPAs analisados, tanto com relação aos dados primários e as entrevistas com consultorias e empresas, quanto aos dados secundários mediante a literatura gerencial e as mídias de negócios. Por esse motivo, é interessante novos estudos nessa temática, afim de compreender se realmente o empreendedorismo está sendo uma das estratégias “favorita” para manter a atividade após aposentadoria, e se sim, quais são os ramos mais aderidos por esses aposentados? Está sendo eficaz? Enfim, por essas e outras indagações, nota-se de suma importância novos estudos nessa vertente. Mas também sinaliza uma nova demanda, o qual empresas, organizações e demais instituições, assim como o Estado, deve se preparar para esse novo público de idosos ativos, e a necessidade de investigar como os idosos moldam suas formas de ser e agir nesses espaços. Outro fator crítico que deve ser levado em conta, é como que ficarão os idosos que não tem condições de se planejar para aposentadoria, ainda mais de forma econômica.

Portanto, podemos pôr fim concluir que sim, adesão dos programas de preparação para aposentadoria no âmbito empresarial está sendo positiva para a concepção social da velhice e da aposentadoria, além de ser uma forma de minimizar problemas encontrados tanto para as empresas e problemas de sucessão e desligamento de profissionais mais velhos, quanto para o próprio funcionário com a criação de novas perspectivas para a fase da aposentadoria. E já que os novos discursos neoliberais impulsionam uma gestão individual da aposentadoria, os PPAs apresentam-se como um alicerce para colaborar nesse planejamento, orientando alguns pontos críticos para reflexão individual.

Apêndice 1

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A) *QUESTIONÁRIO PARA AS CONSULTORIAS*

1) **Dados Gerais:**

Data da Entrevista: __/__/____

Sede consultoria:

Nome da Consultoria:

Nome do entrevistado:

Cargo (função):

Trajetória profissional do entrevistado:

2) **Histórico e estrutura da empresa (verificar antes no site da empresa):**

Em que contexto e como a empresa surgiu, como ela evoluiu e quais suas áreas de atuação? (verificar ano de surgimento):

A) Em que momento passou atuar com a preparação para a aposentadoria?

B) Quando e como a demanda das empresas por consultorias em preparação para a aposentadoria surgiu?

E Como ela evoluiu nos últimos anos?

C) Qual é a relação dessa demanda com as transformações na legislação (por ex.: Política Nacional do Idoso (*LEI Nº 8.842/1994*) e o Estatuto do Idoso (*LEI Nº 10.741*))? Como essas políticas influenciam na elaboração e adesão dos programas?

D) **Quantos funcionários (parceiros) atuam hoje na empresa?**

E) Quantos focam sua atuação na consultoria para preparação para aposentadoria?

F) **Qual o perfil desses funcionários? Qual é sua área e nível de formação e experiência profissional?**

G) **Existe algum profissional especializado na área do envelhecimento, como por exemplo, gerontólogos?-----**

3) **Clientes na área de preparação para aposentadoria:**

A) A empresa foca a sua atuação em alguma região ou setor específico? Qual?

B) Com relação ao Programa de Preparação para aposentadoria, quais foram os principais clientes da empresa?

C) Como ocorreu o contato com os mesmos?

D) Os clientes são organizações do setor público ou privado?

G) Há alguma relação desses programas de planejamento com o braindrain e a gestão do conhecimento (perda de talentos)? Em que medida as empresas se preocupam e buscam antecipar essa questão?

4) **Projetos:**

A) Que áreas/departamentos são geralmente os interlocutores e se envolvem na elaboração dos programas para os clientes?

B) Como funciona a carga horária (dias e horas na semana) do Programa:

C) A estrutura do programa é sempre a mesma ou muda de acordo com a Empresa e suas necessidades?

D) Como a empresa atua? Quais são as atividades desenvolvidas e métodos de trabalho para cada tipo de atividade?

E) Qual é a estrutura e as ferramentas do programa (palestras, cursos, dinâmicas e etc):

F) Na sua opinião, existe alguma diferença entre os Programas empresariais e outros programas realizados, por exemplo em outras organizações públicas como as universidades?

() Sim () Não

Se sim, qual seria?

G) Há alguma forma de avaliação desses programas? Se sim, qual?

5) **Perfil dos Participantes e temas do Programa:**

A) Que grupos de funcionários são alvos dos programas de preparação da aposentadoria? Existe alguma classificação entre os participantes ou todos os **cargos** podem participar?

B) Existe alguma pesquisa dos temas relevantes para cada participante?

() Sim () Não

Se sim, como é feita essa avaliação? E se não, por qual motivo não existe essa avaliação?

C) Há uma maior demanda de funcionários homens ou mulheres?

Normalmente são: () Mais homens do que mulheres () Mulheres do que homens

Há diferença das ações propostas para homens e mulheres?

D) Quais são (normalmente) os temas mais abordados no programa? Teria algum motivo em específico?

E) Em geral, as ações propostas envolvem continuidade das **atividades econômicas** dos aposentados? Como isso tem sido visto?

F) Planos abordam **planejamento e investimentos financeiros**? Como isso tem sido visto?

G) Planos abordam **busca de novos empregos/recolocação profissional**? Como isso tem sido visto?

H) Planos aborda **empreendedorismo**? Como isso tem sido visto?

I) Que outras **atividades sociais** são abordadas nos planos? Como isso tem sido visto?

J) Esses temas têm mudado ao longo dos anos? Porquê? Eles mudam de acordo com novos grupos ou participantes?

6) Concepções de velhice e preparação para a aposentadoria:

A) A partir de que idade os programas e as empresas consideram um profissional como mais velho?

B) Como é visto o Programa nas empresas e momento da aposentadoria?

C) Quais seriam os fatores positivos e/ou benefícios do programa para o **planejamento da aposentadoria**?

D) Como os programas abordam a velhice e o envelhecimento?

E) Na sua opinião, a empresa entende a aposentadoria como um processo ligado a velhice? Porque?

F) O senhor(a) acredita que os programas trazem uma nova perspectiva para essa fase? E para a velhice?

G) Como era visto a aposentadoria nas empresas antes da adesão dos programas? O que mudou?

H) Existiam ou existem outros programas semelhantes como esse? Qual, e qual a diferença entre eles? Por exemplo o PDV?

I) Há alguma mudança prevista com as novas propostas na Previdência Social? Se sim, Qual?

Apêndice 2

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A) *QUESTIONÁRIO PARA PESSOAS RESPONSÁVEIS POR PPA*

1) **Dados Gerais:**

Data da Entrevista: __/__/____

Nome do entrevistado:

Cargo (função):

Trajetória profissional do entrevistado:

2) Em que momento passou atuar com a preparação para a aposentadoria?

A) Qual é a relação dessa demanda com as transformações na legislação (por ex.: Política Nacional do Idoso (*LEI N° 8.842/1994*) e o Estatuto do Idoso (*LEI N° 10.741*)? Como essas políticas influenciam na elaboração e adesão dos programas?

B) Existe algum profissional especializado na área do envelhecimento, como por exemplo, gerontólogos?-----

C) Com relação ao Programa de Preparação para aposentadoria, quais foram os principais clientes da empresa?

3) **Projetos:**

A) Qual é a estrutura e as ferramentas do programa (palestras, cursos, dinâmicas e etc):

B) Na sua opinião, existe alguma diferença entre os Programas empresariais e outros programas realizados, por exemplo em outras organizações públicas como as universidades?

() Sim () Não

Se sim, qual seria?

4) **Perfil dos Participantes e temas do Programa:**

A) Que grupos de funcionários são alvos dos programas de preparação da aposentadoria? Existe alguma classificação entre os participantes ou todos os **cargos** podem participar?

B) Há uma maior demanda de funcionários homens ou mulheres?

Normalmente são: () Mais homens do que mulheres () Mulheres do que homens

Há diferença das ações propostas para homens e mulheres?

C) Quais são (normalmente) os temas mais abordados no programa? Teria algum motivo em específico?

6. REFERÊNCIAS:

- ANDREWS, M.** The seductiveness of agelessness. *Ageing & Society*, 19, 301–18, 1999.
- ABRAPP.** Os riscos da transição para aposentadoria. *Fundos de Pensão*, n.287, ano XXII, p.37--40, Set. 2003.
- ABRAPP.** Aposentadoria com qualidade, responsabilidade social da empresa. *Fundos de Pensão*, ano 23, n. 292, p. 41-44, mar. 2004.
- ALCÂNTRA, A. O.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K.** Política nacional do idoso: velhas e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.
- ALMEIDA, V. F. S. M. V.; LEITE, L. S.** Avaliação do Programa de Preparação para a Reserva e Aposentadoria do Comando da Aeronáutica. *Meta: Avaliação | Rio de Janeiro*, v. 4, n. 12, p. 232-249, set./dez. 2012.
- ALVARENGA, Lúria Núbia; KIYAN, Luciana; BITENCOURT, Bianca and WANDERLEY, Kátia da Silva.** Repercussões da aposentadoria na qualidade de vida do idoso. *Rev. esc. enferm. USP* [online]. 2009, vol.43, n.4, pp.796-802. ISSN 0080-6234. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342009000400009>.
- ANTUNES, M. H., SOARES, D. H. P.; SILVA, N.** Orientação para aposentadoria nas organizações: Histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), 43-63, 2015. Recuperado em 15 junho, 2018, de: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19114>.
- BARBIERI, J. C. et al.** Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 50, núm. 2, abril-junho, 2010, p. 146-154.
- BARBOSA, M.** Jornalistas, “senhores da memória”? IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2010.
- BARDIN, L.** *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979. 225 p.
- BAREL, Y.** *La Societédu vide, Seuil*, Paris: Du seuil, 1985.
- BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A.** Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 975–993, 2008.
- BARROS, M.; PASSOS, E.** Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas. *Organizações & Sociedade*, 7(19), 161-174, 2000.
- BRASIL.** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
- BRASIL.** Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências.

BEAUVOIR, S. A velhice. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

BOLTANSKI E CHIAPELLO. O novo espírito do capitalismo. São Paulo, 2009.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. On justification: Economies of worth. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006.

BOURDIEU, PIERRE. A Juventude é apenas uma palavra. In: BOURDIEU, Pierre. 1983. Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero. P. 112-121.

BOURDIEU, PIERRE. O Espaço Social e o Poder Simbólico. Bertrand, Rio de Janeiro, 1998.

BOURDIEU, PIERRE. A formação do habitus econômico. Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 14, 2017.

BURNS, Tom; STALKER, George M. The management of innovations. London: Tavistock, 1961.

CAMARANO, A. A. Envelhecimento da População Brasileira: Uma Contribuição Demográfica. Texto para Discussão nº858 (IPEA), P-1-26, 2002.

CAMARANO, A. A.; EL GHAOURI, S. K. Famílias com idosos: ninhos vazios? Texto para discussão, 950, 1-20, 2003.

CAMARANO, A. A.; PASINATO, M. T. O envelhecimento populacional na agenda das políticas públicas. In: CAMARANO, A. A. (Org.). Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60? Rio de Janeiro: Ipea, 2004.

CANDIDO, Silvio Eduardo Alvarez. Emergência e dinâmicas das práticas de reciclagem de PET no BRASIL: múltiplos campos e embates de valores / Silvio Eduardo Alvarez Candido. – São Carlos: UFSCar, 2016.

CARVALHO, A.; MONZONI, M. Sustentabilidade: só um modismo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 9, n. 1, jan/jul. 2010. Disponível em: <http://bit.ly/1JB2xV9>.

CARVALHO, Antônio Vieira; SERFIM, Oziléia Gomes. Administração de recursos humanos. V. 2. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; LOPES, F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Paraná: ANPAD, 1999.

CAVALCANTE, F. G, MINAYO, M. C. S. Organizadores psíquicos e suicídio: retratos de uma autópsia psicossocial. In: Almeida-Prado MCC, organizador. O mosaico da violência. São Paulo: Vetor; 2004. p.371-343.

- CILO, N.** Envelhecimento da população abre novas frentes de negócios. *Economia*, 2018. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/09/14/internas_economia,988702/envelhecimento-da-populacao-abre-novas-frentes-de-negocios.shtml
- CORREIA E CARDOSO.** Moldando talentos para o sucesso: O discurso, as mídias de negócios e os programas trainees, 2016. Disponível em: file:///C:/Users/Dell%20Latitude%203440/Downloads/128-136-1-PB.pdf
- CORAIOLA, D. M., BARATTER, M. A., ; TAKAHASHI, A. R. W.** A Institucionalização dos Cursos Superiores de Tecnologia (CST´S) da Opet: A Adoção Pioneira e a Recursividade do Processo. *Revista de Administração*, 11(1), 104-133, 2013.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F.** A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, pp. 179-197, Mar./Abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a02.pdf>.
- DANTAS, P.M.A.B.; OLIVEIRA, C.M.** Programas de preparação para aposentadoria: desafio atual para a gestão de pessoas. *Argumentum*, Vitória (ES), v. 6, n. 1, p. 116-132, jan./jun. 2014.
- DAVIS, G. F.; KIM, S.** Financialization of the economy. *Sociology*, v. 41, n. 1, 2015.
- DEBERT, G.G.** (Org.). *Velhice e sociedade*. Campinas: Papirus, 1999, p. 141-178.
- DEBERT, G.G.** O velho na propaganda. *cadernos pagu* (21) 2003: pp.133-155. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n21/n21a07.pdf>.
- DEBERT, G. G.** A invenção da terceira idade e a rearticulação de formas de consumo e demandas políticas. *Rev. bras. Ci. Soc.* v.12, n.34, São Paulo, jun. 1997.
- DIÁRIO DO NORDESTE.** Mesmo aposentados, 21% dos idosos continuam trabalhando, aponta pesquisa. 2018.
- DIMAGGIO, P. J; POWELL, W.W.** A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, vol.45, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37123/35894>
- DOLABELA, F.** *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DONADONE, J.C.** *Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000. Anais... Org. Associação Nacional de Pesquisa em Administração – ANPAD, 2000.
- ESTADÃO.** Aposentados ficam mais pobres. *Revista Estado*, 2008.
- ESTADÃO.** Empresas treinam executivos para a aposentadoria. *Revista Estado*, 2010.
- ESTADÃO.** A geração que sabe o que vai mudar na Previdência, mas não quer pensar nisso.

AE Empresas e Setores e Político News, 2016.

EXAME. Sua excelência, o nosso leitor. Revista Exame, ed. 462, 1990, p. 114-116.

EXAME. Iceberg. Revista Exame, 1999.

EXAME. Uma barreira ao crescimento. Revista Exame, 1999.

EXAME. A morte começa aos 40. Revista Exame, 2000.

EXAME. Quem vai pagar a aposentadoria dele. Revista Exame, 2003.

EXAME. Saindo de uma Fria. Revista Exame, 2013.

EXAME. Um mundo mais velho. E melhor. Revista Exame, 2013.

EXAME. Embraer é quase uma escola de aviação. Revista Exame, 2013.

EXAME. Randon se destaca com pacote de educação. Revista Exame, 2013.

EXAME. Vida dura após os 50. Revista Exame, 2014.

EXAME. Como Salvar a nossa economia. Revista Exame, 2016.

EXAME. 6 empresas que ajudam os funcionários a cuidar do bolso. Revista Exame, 2016.

EXAME. As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão. Revista Exame, 2016.

EXAME. Grandes Números. Revista Exame, 2016.

EXAME. O que você e ele tem em comum. Revista Exame, 2017.

EXAME. Estruturar aposentadoria de funcionários pode ajudar empresas. Revista Exame, 2017.

EXAME. Um Brasil mais velho. E mais saudável. Revista Exame, 2018.

EXAME. O segredo da mente produtiva. Revista Exame, 2018.

EXAME. O Poder da Diversidade. Revista Exame, 2019.

FERREIRA, M.G., BIANCHI, M., MENEGÓCIO, A.M.M.; Zago, G.M. Desconstruindo a imagem do idoso nos meios midiáticos. Revista Kairós Gerontologia,17(4), pp.211-223, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Dell%20Latitude%203440/Downloads/23868-61741-1-SM.pdf>

FELIX, J. Economia da Longevidade: uma revisão da bibliografia brasileira sobre o envelhecimento populacional. VIII Encontro da Associação Brasileira de Economia da Saúde - Abres, 2007.

FOLHA. Reajuste de aposentado pode ser de 3%. Revista Folha, 1998.

FOLHA. Aposentadoria - Saiba o que vai mudar de novo no INSS. Revista Folha, 1999.

FOLHA. Como preparar a aposentadoria.Revista Folha, 2001.

FOLHA. Sem-previdência cria bomba-relógio social. Revista Folha, 2002.

FOLHA. Aposentado mantém vínculo com a empresa. Revista Folha, 2005.

FRANÇA, L. H. F. P. Terceira Idade: O trabalho social com idosos no SESC e os programas de preparo para aposentadoria nas empresas. Revista Administração Pública, 26(3), 174-181, 1992. Recuperado em 11 fevereiro, 2018, de: doi:

FRANÇA, L. H. de F. P., LEITE, S. V., SIMÕES, F. P., GARCIA, T., ; ATALIBA, P. Análise dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) desenvolvidos por instituições públicas brasileiras. Revista Kairós-Gerontologia, 22(1), 59-80, 2019. ISSN 2176-901X. São Paulo (SP), Brasil: FACHS/NEPE/PEPGG/PUC-SP

FRANÇA, L.H. Repensando a aposentadoria com qualidade – Um manual para facilitadores em programas de educação para a aposentadoria. Livro eletrônico publicado pela Universidade Aberta da Terceira Idade (UnATI/UERJ), Rio de Janeiro, 2002.

FRANÇA, L. H. Attitudes towards retirement: a cross-cultural study between New Zealand and Brazilian executives. PhD Thesis, The University of Auckland, NZ, 2004.

FRANÇA, L.H.; SOARES, D.H.P. Preparação para a aposentadoria como arte da educação ao longo da vida. Psicologia, Ciência e Profissão, 29(4), p.738-751, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P.; VAUGHAN, G. Ganhos e perdas na aposentadoria: percepção dos executivos brasileiros e neozelandeses. Psicologia em Estudo, 13(2), 207-216, 2008.

FIBKINS, W. L. Stopping the Brain Drain of Skilled Veteran Teachers: retaining and valuing their hardworn experience. Rowman & Little field Education: Mariland, US, 2012.

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

FIORIN, J. L. O regime de 1964: discurso e ideologia. São Paulo: Atual, 1988.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. Organizações & Sociedade, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

FORTUNE. What Donald Trump's age tells us about the future of work in the U.S. Fortune Magazine, 2015. Disponível em: <http://fortune.com/2015/09/03/2016-presidential-candidates-donald-trump-work-and-age/>

FORTUNE. White House Budget Chief Defends President Trump's Plan to Cut Social Programs. Fortune Magazine, 2017. Disponível em: <http://fortune.com/2017/05/24/donald-trump-budget-mick-mulvaney-social-programs/>

FORTUNE. Why Over 40% of Americans Aren't Saving for Retirement. Fortune Magazine, 2018. Disponível em: <http://fortune.com/2018/11/27/retirement-saving-survey/>

FREIRE e MURITIBA. O EMPREENDEDORISMO NA TERCEIRA IDADE: UMA ALTERNATIVA SUSTENTÁVEL À CRISE DA PREVIDÊNCIA SOCIAL? Revista de Carreiras e Pessoas 1 São Paulo. V.02 n.02 Mai/Jun/Jul/Ago 2012.

GALLEGO, P. M.; BENITO, O. G.; MORGADO, A. G. Estudos sobre a economia do envelhecimento. Centro Internacional sobre o envelhecimento - CINIE, 2015.

GARCIA, R. G., FARIA FILHO, M. C.; HERREROS, M. M. A. G. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(3), 252-268, 2013.

GARCIA-PARPET, M. F. A gênese social do homo-economicus: a Argélia e a sociologia da economia em Pierre Bourdieu. *Mana*, 12(2), 333-357, 2006.

GARRIDO, G.; SALTORATO, P. Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental nas organizações contemporâneas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 69-82, 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil, 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil: Relatório executivo, 2014.

GLOBO. Como Sobreviver à aposentadoria. *Revista O Globo*, 2003.

GLOBO. Via de mão dupla. *Revista O Globo*, 2008.

GLOBO. Gestão própria é opção para aposentadoria. *Revista O Globo*, 2011.

GLOBO. Dividendos nos planos para aposentadoria. *Revista O Globo*, 2012.

GLOBO. 55% querem atuar na mesma área. *Revista O Globo*, 2014.

GUARIDO FILHO, E. R., MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. A institucionalização da Teoria Institucional. XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, 2009.

HOJE EM DIA. Pesquisa revela que 43% dos idosos respondem pelo sustento da casa. *Jornal Hoje em dia*, 2018.

INFOMONEY. 3 coisas para fazer com dinheiro aos 30 e resolver seus problemas financeiros de uma vez. *Revista Infomoney*, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sinopse do Censo Demográfico de 2010. Rio de Janeiro, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2016. Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. Brasília, DF, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Projeção da População do Brasil por sexo e idade: 2000 – 2060, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sinopse do Censo Demográfico 2011. Rio de Janeiro, 2012.

IZERROUGENE, B. A MACRO ECONOMIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. *R. Econ. contemp.*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 31-46, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rec/v13n1/02>.

- JESSÉ SOUZA.** A parte de baixo da sociedade Brasileira. Revista interessante nacional, V. 14, p. 33-41, 2011.
- JOCUM.** Como planejar a aposentadoria. Editora Jocum Brasil, 2000.
- JOCUM.** Aposta na segunda carreira. Editora Jocum Brasil, 2001.
- JOCUM.** Medo de Planejamento reduz a dificuldade de abandonar a rotina Vida pode ser produtiva depois da aposentadoria. Editora Jocum Brasil, 2004.
- JOCUM.** Aposentadoria também é problema da empresa. Editora Jocum Brasil, 2008.
- JOCUM.** Preparando os futuros líderes do mercado. Editora Jocum Brasil, 2012.
- KATZ, S.** Busy bodies: activity, aging, and the management of everyday life. Journal of Aging Studies, 14, 2, 135–152, 2000.
- 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, 43(6), 1195-1210, 2000.
- KINSELLA, K; PHILLIPS, D.** Global Aging: The Challenge of Success. Population Bulletin, 60(1), 3-44, 2005.
- KRAWULSKI, E.** A Orientação Profissional e o Significado do Trabalho. Revista da ABOP, v. 2, n. 1, 1998.
- LIMA, M.** Aposentadoria e tempo livre: um estudo com policiais federais. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- LEAL, L. G.** Teoria Institucional e fatores determinantes da ação de práticas sustentáveis pelas empresas. 2011. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.
- L. B. ASSIS et al.** O Isomorfismo entre Executivos nas Maiores Empresas Brasileiras. Revista Interinstitucional de Psicologia, pág 95- 107, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Oigres%20&%20Domila/Downloads/1495504138.pdf>
- LENOIR, REMI.** Objeto Sociológico e Problema Social. In: MERLLIÉ, Dominique. Iniciação à Prática Sociológica. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 59 – 106
- LÓPEZ-RUIZ, O. J.** O “ethos” dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S. D; CRUBELLANTE, J. M.** Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização, 2005.
- MAGALHÃES, M. O.; KRIEGER, D. V.; VIVIAN, A. G.; STRALIOTO, M. S. C.; POETA, M. P.** Padrões de ajustamento na aposentadoria. Aletheia, n. 19, pg. 57-68, 2004.
- MARTINS, R. A.** Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (Coord,) -

Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações, 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MELO, R.C.de, LIMA-SILVA, T. B; CACHIONI, M. Desafios da formação em Gerontologia. Revista Kairós Gerontologia, 18 (N.o Especial 19), Temático: “Envelhecimento Ativo e Velhice”, 123-147. São Paulo, Brasi, 2015.

MENEZES, G.S.; FRANÇA, L.H. Preditores da Decisão da Aposentadoria por Servidores Públicos Federais. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12(3), 2012.

MENDES, Jerônimo. Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso. 1ª. ed. Atlas, 2009.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINAYO, M. C. S, CAVALCANTE, F. G, MANGAS, R. M, SOUZA. Motivos associados ao suicídio de pessoas idosas em autópsias psicológicas. Revista Trivium 2011; 3(1):109-117.

MUNIZ, J.A. PPA: Programa de Preparação para o Amanhã. Estudos de Psicologia 1996, 2(1), 198-204. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v2n1/a12v2n1>.

OLIVEIRA, C.S; SILVA, J.M.S. Programa de preparação para aposentadoria -PPA Vida Ativa. Dê Ciência em Foco. ISSN: 2526-5946, 2018.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. Plano de Ação Internacional de Viena Sobre o Envelhecimento, 1982.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE – OMS. Envelhecimento ativo: uma política de saúde, tradução Suzana Gontijo. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

PAULILLO, L. F.; SACOMANO, M.; GARCIA, L. M.; In Governanças de redes: economia, política e sociedade. São Paulo: Elsevier, 2016. Cap.2.

PAZZIM, T. A.; MARIN, A. Programas de Preparação para Aposentadoria: Revisão sistemática da literatura nacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional jan.-jun. 2016, Vol. 17, No. 1, 91-101. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v17n1/10.pdf>

PEBLEY, A R; RUDKIN, L. L. Grandparents caring grandchildren. What do we know? Journal of Family Issues, 25(98), 1026-1049, 1999.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. Cadernos EBAPE. BR, v. 4, n. 1, mar. 2006.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. The External Control of Organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida e trabalho: perspectivas na Sociedade do Conhecimento. In: VILARTA, R. et al. (Org.). Qualidade de vida e novas tecnologias. Campinas: IPES Editorial, 2007.

PINTO, B. O. S.; COELHO-JÚNIOR, J. B. L; CARRETEIRO, T. C. O. C. Aposentadoria

no brasil: uma reflexão sobre os horizontes da população produtiva. *Brazilian Journal of Production Engineering*, São Mateus, Editora UFES/CEUNES/DETEC, 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/Dell%20Latitude%203440/Downloads/24351-70516-1-PB.pdf>.

QUICK, H. E.; MOEN, P. Gender, employment, and retirement quality: A life course approach to the differential experiences of men and women. *Journal of Occupational health Psychology*, v. 1, n. 3, pg. 44-64, 1998.

RAMOS, L. R. Fatores determinantes do envelhecimento saudável em idosos residentes em centro urbano: projeto epidioso, São Paulo. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, mai/jun, 2003, p.793-798.

RHUM, C. Bridge Jobs and Partial Retirement. *Journal of labor Economics*, 8(4) 482-501, 1990.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Família e emprego: conflitos e expectativas de mulheres executivas e de mulheres com um trabalho. In: FÉRES-CARNEIRO, T. (Org). *Família e casal: saúde, trabalho e modos de vinculação*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

ROSSETTO, C.R.; ROSSETTO, A. M. Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf>

ROSSONI, L. O que é Legitimidade Organizacional?. *Organizações & Sociedade*, 23(76), Organizacional? **A.** Conceituação de velhice. *Terceira Idade*, São Paulo, ano VI, n. 11, mar. 1996, SESC.

RUDMAN, DEBBIE LALIBERTE. Shaping the active, autonomous and responsible modern retiree: An analysis of discursive technologies and their links. *Ageing & Society* 181–201, 2006.

SANTANA, G. A. S.; COLAUTO, R. D.; CARRIERI, A. P. Institucionalização de instrumentos de custeio: o caso de uma organização do setor elétrico brasileiro. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 8, n. 2, p. 25-42, abr./jun., 2012.

SANTOS, Edneia Salviano da Silva; CORTE, Beltrina. O Impacto do empobrecimento na velhice. *Ser Social*, Brasília, p. 219–239, 2007.

SCOTT, W.R. *Institutions and Organizations*. London: Gafe Publications, 1995.

SCOTT, R. Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 12, n. 4, p. 879-895, 2003.

SCOTT, R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro:

Fundação Getúlio Vargas, 1972.

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

SILVA, R. D. D. A importância dos programas de aprendizado econômico na formação da “nova classe média” nordestina, 2013.

SILVA, N. N. L.; XAVIER, M.P. A terceira idade como foco das propagandas midiáticas de consumo. Psic. Rev. São Paulo, volume 21, n.2, 203-215, 2012. Disponível em:<https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/viewFile/15134/11299>

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

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. I. Strategic management in an Enacted World. Academy of Management Review, 10, 4, 724- 736, 1985.

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

SOULÉ, Fernanda Veríssimo. Novas sensibilidades culturais, novos mercados: Representações sobre idosos na imprensa de negócios brasileira / Fernanda Veríssimo Soulé. - São Carlos: UFSCar, 2016. 155 p.

SOULÉ, Fernanda Veríssimo. Old age in the brazilian business press: new cultural sensibilities in a financialized economy. Revista Organizações & Sociedade – v. 26, n. 91, p. 729-749, out./dez. 2019.

SOUZA, J. A parte de baixo da sociedade brasileira. *Revista Interesse Nacional*, 14, 33-41, 2011.

SOUZA, R. F.; CAVALCANTE, C. C. S. P. O Papel da mídia na construção social da velhice. Sobral, ano 4, v.1, n. 7, JUL/DEZ 2015, p. 56-70. Disponível em:<http://inta.com.br/biblioteca/images/pdf/artigo-4-n7.pdf>

SOUZA, R. F.; MATIAS, H. A.; BRÊTAS, A. C. P. Reflexões sobre envelhecimento e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, São Paulo, 2010. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/csc/v15n6/a21v15n6.pdf>

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. Vol. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, R. Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 19, n.1, p. 14-20, 2010.

SWEDBERG, Richard. Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo Social*, revista de sociologia da USP, v. 16, n. 2, 2004.

Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/ts/v16n2/v16n2a01>.

TOLBERT, P. S., ; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. *Handbook*

de estudos organizacionais, 1(6), 1999.

TROIANO, Mariele; RISCADO, Priscila. Instituições e o Institucionalismo: notas acerca da construção do debate e seus principais desafios na contemporaneidade. **Revista Política Hoje**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 112-132, mar. 2016. ISSN 0104-7094.

ULRICH L., & BROTT, P. Older workers and bridge employment: redefining retirement. *Journal of employment counseling*. 42(4), 159-170, 2005.

VASCONCELOS, F. C. D. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 159-179, 2004.

VERAS, R.P. Envelhecimento populacional contemporâneo: demandas, desafios e inovações. *Rev Saúde Pública*, 43(3), 548-554, 2009.

VISSER, R. A sociologia econômica de Simmel e Bourdieu. Considerações para um programa de pesquisa. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, 17(2), 2017.

VITORINO, J. P. F. Envelhecimento, Trabalho e Aposentadoria: expectativas e planejamento para a vida pós-trabalho. Florianópolis, 2017. Disponível em:<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/184958/Jozadake%20P%20F%20Vitorino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

WEBER, Max, 1864- 1920. A Ética protestante e o ‘espírito’ do capitalismo / Max Weber; tradução José Marcos Mariani de Macedo; revisão técnica, edição de texto, apresentação, glossário, correspondência vocabular e índice rem issimo Antônio Flávio Pierucci. — São Paulo : Companhia das Letras, 2004.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Dementia: a public health priority. Suíça. 2012. Disponível em :<http://whqlibdoc.who.int/publications/2012/9789241564458_eng.pdf>.

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