

Determinantes na decisão de aposentadoria do servidor público

Determinants in the retirement decision of public servants

 Paula Karlleynne Queiroz Oliveira¹

 Alexandre Nascimento de Almeida²

Resumo

O entendimento da decisão de aposentadoria é indispensável para a gestão etária das organizações. O objetivo do estudo foi analisar os motivos que levam servidores públicos a aposentarem ou adiarem esse direito. Os dados foram obtidos pela aplicação de questionário aos servidores de uma autarquia pública, sendo analisados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a decisão de aposentar é influenciada por fatores individuais e organizacionais. A decisão de adiar a aposentadoria foi influenciada por motivos financeiros e por aspectos relacionados ao bom ambiente de trabalho. A maioria dos servidores que pretendem aposentar imediatamente foram os que perceberam a aposentadoria como uma oportunidade para aproveitarem a vida ou para ingressarem em outra carreira profissional

Palavras-chave: gestão etária, gestão pública, psicologia organizacional

Abstract

Understanding the retirement decision is indispensable for the age management of organizations. The study's objective was to analyze why public servants retire or postpone this right. We obtained the data by applying a questionnaire to the employees of a public institution and analyzed it using descriptive statistics and content analysis. The results indicated that individual and organizational factors influence the decision to retire. Financial reasons and aspects of a good working environment heavily influenced the decision to postpone retirement. The majority of civil servants who intended to retire immediately were those who perceived retirement as an opportunity to enjoy life or to enter another professional career.

Keywords: age management, public management, organizational psychology



¹ paula.oliveira@presidencia.gov.br, Servidora da Presidência da República, Brasília/DF [Brasil].

² alexalmeida@unb.br, Universidade de Brasília – UNB, Brasília [Brasil].

Recebido em: 22/11/2020

Aprovado em: 20/11/2021

Introdução

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), é primordial que o serviço público se adeque às condições de uma população em envelhecimento (OCDE, 2010). A OCDE (2010) aponta que, em 2009, cerca de 40% dos servidores possuíam 50 anos ou mais, uma alta taxa de pessoas próximas à aposentadoria, quando comparada aos setores produtivos do país. Marconi (1997) e França (2012) sugerem que a iminência de um grande contingente de servidores elegíveis à aposentadoria dá ao Brasil a oportunidade de realocar a força de trabalho de acordo com as competências e tamanhos mais adequados ao quadro de servidores.

A partir do exemplo de países membros que enfrentam o problema do envelhecimento da força de trabalho, a OCDE (2010) sugere que o Brasil administre a questão do envelhecimento a partir de três medidas. A primeira é a administração das aposentadorias concentradas em pouco espaço de tempo por meio da reformulação das leis previdenciárias e das políticas da gestão de recursos para fazer com que os trabalhadores permaneçam por mais tempo em atividade. A segunda é o planejamento de competências a partir da realocação dos servidores. E, por fim, a promoção de políticas de manutenção de custos com a redução do tamanho da força de trabalho.

Conforme sugestão da OCDE (2010), a lei previdenciária no Brasil foi alterada em 2019, ocorrendo aumento na idade mínima e no tempo de contribuição para se aposentar, bem como mudanças no cálculo para o valor da aposentadoria, incentivando um maior tempo de trabalho para elevar o valor da aposentadoria, e aumento nas alíquotas de contribuição. Porém um planejamento mais amplo do serviço público, abordando competências e realocações de servidores, conforme previsto pela OCDE (2010), ainda não aconteceu. Para alcançar esse último aspecto é fundamental conhecer as peculiaridades do serviço público e as características dos seus servidores.

O serviço público tem particularidades que podem influenciar a percepção dos servidores mais velhos em relação ao trabalho, bem como ao processo de transição para a aposentadoria. A estabilidade, associada às vantagens do regime próprio de aposentadoria dos servidores públicos, contribui para o envelhecimento dos servidores nos seus postos de trabalho, tendo em vista que as chances de saída contra a sua vontade são muito baixas.

Características negativas atribuídas ao serviço público também podem influenciar a perspectiva da aposentadoria dos servidores. A deterioração das condições de trabalho, a falta de inovação tecnológica, a deterioração da imagem do funcionário público e a sua responsabilização pela inoperância dos sistemas públicos, inclusive com mudanças estruturais que não levam em consideração o envelhecimento dos trabalhadores; oscilações políticas e organizacionais que levam a projetos inacabados; perda da esperança de ver seu trabalho reconhecido, entre outros, são fatores que, segundo Lancman, Sznalwar e Jardim (2006), podem afetar a saúde e o envelhecimento no trabalho e, conseqüentemente, a perspectiva dos servidores em relação à decisão de aposentadoria.

No que diz respeito à aposentadoria, a perda financeira que o servidor público enfrenta ao aposentar-se ainda é inferior à do setor privado, já que o limite para os

proventos de aposentadoria para o servidor é muito superior ao teto da previdência geral.

Cabe destacar, ainda, a necessidade urgente da adoção de políticas para a minimização das consequências que o envelhecimento da força de trabalho pode trazer para a sociedade. Enquanto o Brasil ainda está iniciando o processo de reconhecimento do problema, países desenvolvidos já avançaram nessa questão, como é o caso dos Estados Unidos (EUA) e de alguns países da União Europeia (UE). Já em 1967, os EUA lançaram o Ato Contra a Discriminação Etária do Emprego como uma forma de combater a discriminação dos trabalhadores mais velhos e garantir melhor empregabilidade, apesar de posteriormente, nas décadas de 70 e 80, incentivar saídas precoces na tentativa de garantir postos de trabalho e promover competitividade via terceirização (Walker, 2005; Wang, Zhan, Liu, & Shultz, 2008).

Essa mesma via, a de estimular as saídas precoces, foi seguida pelos países da UE, com a diferença de que os EUA, em 1983, perceberam a veloz mudança das circunstâncias e adotaram medidas para evitá-las, como o aumento da “penalidade” para as aposentadorias ocorridas antes dos 65 anos de idade (Walker, 2005).

Na Alemanha, juntamente com o aumento da idade mínima para aposentadoria, houve o desenvolvimento de políticas trabalhistas e iniciativas de treinamento para prevenção de futuras faltas de trabalhadores em função das mudanças demográficas. A França, por sua vez, publicou, em 1995, a Resolução Sobre Emprego de Trabalhadores Mais Velhos, incluindo ações de treinamento do trabalhador sênior e a “conscientização das consequências de tornar trabalhadores mais velhos obsoletos” (Walker, 2005, p. 18).

Todas essas ações destacam a importância de políticas positivas na ampliação do tempo de contribuição dos trabalhadores, reconhecendo que a gestão etária é responsabilidade coletiva e individual, tendo em vista que a decisão de se aposentar e a disposição para o trabalho dependem da percepção do indivíduo em relação à aposentadoria. Diante disso, é importante que a compreensão do processo de decisão de aposentadoria, com sua natureza multideterminada, seja alcançada dentro dos mais variados contextos e sob o ângulo das mais diversas disciplinas.

Embora o tema aposentadoria, especialmente do servidor público, seja um assunto recorrente no contexto político e econômico brasileiro, poucos estudos abordaram o processo de decisão desse servidor. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar a percepção de servidores públicos do Brasil em relação à decisão de aposentadoria, identificando os motivos que os levam a aposentar ou postergarem a aposentadoria, ainda que possuam esse direito.

Referencial Teórico

Os estudos sobre aposentadoria são, de modo geral, associados à área de gestão de recursos humanos. Um dos principais objetivos dos recursos humanos é o de manter a estrutura de pessoal, combinando competências e conhecimentos na forma ideal, e com custos aceitáveis. Nessa vertente, conhecer os aspectos desse processo é importante para que os objetivos da organização sejam atingidos por intermédio da

influência organizacional na decisão de aposentadoria dos seus empregados, ou mesmo administrando melhor as consequências dessa prática sistemática (Feldman, 1994).

Um conceito importante, que sofre influência do envelhecimento da força de trabalho, é o da capacidade laboral. O envelhecimento é o principal fator de mudança na capacidade laboral do trabalhador e a queda na capacidade de trabalho é, muitas das vezes, aliada a mudanças bruscas da carga e da natureza do trabalho, provocada pela implementação de novas tecnologias e da necessidade de atendimento de novas demandas para acompanhar o mercado. É necessário que o setor de recursos humanos opere ajustes que adequem os trabalhadores às novas demandas e ferramentas de trabalhos com agilidade em vez de alegar, na maioria das vezes, incorretamente que o envelhecimento causa incompetência e a larga experiência não é mais proveitosa diante do novo contexto (Ilmanen, 2001).

Similarmente, França e Vaughan (2008), destacam o papel dos gestores de recursos humanos na sensibilização das organizações quanto à importância de manter os trabalhadores mais velhos tecnologicamente atualizados, motivados e competitivos com a promoção de políticas de flexibilidade de horário. Conforme França (2012, p. 44-35), outras questões acerca do envelhecimento da força de trabalho e da aposentadoria também devem ser levadas em consideração:

[...] os gestores de recursos humanos devem se antecipar à saída dos trabalhadores pela aposentadoria, planejando a sua substituição, desenvolvendo carreiras e o repasse de conhecimentos. Este repasse deve se constituir numa ação sistemática voltada, por exemplo, para a recepção dos mais jovens na organização e o registro da memória do trabalho e da organização como uma gestão do conhecimento permanente, não ocorrendo apenas na época da saída dos trabalhadores mais velhos (França, 2012, p. 44-45).

Nesse sentido, os atributos das organizações, tais como clima e cultura organizacionais e políticas de meritocracia, devem responder aos anseios dos trabalhadores de todas as idades para que, através da satisfação e motivação da força de trabalho, a produtividade seja elevada. Assim, a maioria das investigações tenta identificar fatores que relacionem a decisão de aposentadoria às características organizacionais e do trabalho. Este seria o caso de Pengcharoen e Shultz (2010), que, em estudo longitudinal sobre os fatores que impactariam a aposentadoria tardia, encontraram a flexibilidade de horário e o envolvimento do funcionário como os principais preditores relacionados ao trabalho, influentes nessa decisão. Por outro lado, Beehr, Glazer, Nielson e Farmer (2000), em estudo similar, não encontraram relação significativa entre essa decisão e os preditores relacionados ao trabalho.

Em linha de pesquisa semelhante, Menezes e França (2012) analisaram os efeitos dos preditores organizacionais na decisão de aposentadoria e as variáveis relacionadas ao trabalho mais significativas foram a flexibilidade de horário e autonomia. Van Solinge e Henkens (2007), ressaltam a importância da chefia no processo de decisão de aposentar-se, no sentido de que eles podem facilitar a permanência do trabalhador mais velho por meio do apoio gerencial.

Uma forma de adiar a inatividade bastante estudada pelos pesquisadores, é o *bridge employment*. O termo *bridge job* foi utilizado pela primeira vez por Ruhm (1990),

referindo-se à adoção de uma segunda carreira por trabalhadores já aposentados em sua carreira principal. Esse fenômeno considera a mudança da realidade que não é mais restrita à imagem do trabalhador que vai diretamente da carreira de longos anos para a inatividade total. Feldman (1994), no entanto, restringe o *bridge employment* às atividades que não demandem jornada de trabalho integral e que são exercidas com um menor envolvimento do trabalhador.

De acordo com o trabalho de Bressan, Mafra, França, Melo e Loreto (2012), em pesquisa com servidores públicos de uma universidade, a aposentadoria foi relatada como uma oportunidade de ganhar liberdade das responsabilidades associadas ao trabalho, e de conquistar maior disponibilidade de tempo para relacionamentos e lazer, bem como à possibilidade de dedicação à outra atividade profissional. Além disso, a pesquisa também sugeriu que a percepção da aposentadoria varia de acordo com o cargo ocupado pelo servidor.

Essa variação, de acordo com o cargo ocupado e a percepção da aposentadoria, também foi levantada por França e Vaughan (2008), que sugerem que as semelhanças entre a atitude de executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria, apesar das grandes diferenças culturais, se devem às semelhanças entre os cargos ocupados por eles. Os autores chamam atenção, ainda, para os ganhos sociais da continuidade ou reinserção no mercado dos que têm intenção de continuar trabalhando.

De acordo com Zanelli (2000), o encerramento formal de uma carreira por meio da aposentadoria leva o aposentado a refletir sobre o que ele fará no pós-carreira, o que pode variar entre a escolha de uma nova carreira, a dedicação a atividades voluntárias, aos cuidados com a família e, a atividades de lazer, sendo que uma atividade não exclui a outra. Para o autor, imputa-se às organizações a missão ética de promover a reflexão sobre as mudanças que a aposentadoria anuncia. Os programas de preparação para a aposentadoria surgem com o intuito de facilitar essa transição e são fundamentais nas organizações que se planejam para o futuro (França & Soares, 2009).

Procedimentos metodológicos

Área de Estudo

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) possui um papel estratégico no desenvolvimento da educação do Brasil, tendo sido responsável pela gestão de aproximadamente R\$ 50 bilhões em recursos em 2019. Criado em 1968, possui natureza jurídica de autarquia federal e é vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Sua principal missão é financiar os programas de ensino superior, médio e primário, promovidos pela União, e conceder assistência financeira aos demais entes federados (FNDE, 2015).

No que concerne ao capital humano, o FNDE, assim como a maioria das instituições da administração pública federal, possui servidores públicos vinculados à instituição de diferentes maneiras, as quais são definidas pela forma de ingresso. Dentre eles, há servidores comissionados, terceirizados, estagiários, Contratos Temporários da União (CTU) e servidores efetivos, que, por sua vez, dividem-se em agentes políticos e servidores de carreira.

Como resultado da estratégia de fortalecer sua força de trabalho, o FNDE criou a sua própria carreira, a de Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais, e promoveu dois concursos, em 2007 e 2012.

A idade média dos servidores ativos efetivos do órgão, de acordo com dados do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIAPE, 2019), é de 43,5 anos. Entre esses servidores, que, de acordo com o SIAPE, são 547, encontram-se 120 que usufruem do benefício do abono de permanência. Tal fato revela que quase 21% dos servidores podem aposentar-se a qualquer momento, o que causaria uma lacuna nos serviços prestados pelo órgão.

Fonte de dados, população e amostra

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de questionário a uma população de 195 servidores estatutários do FNDE, ativos, e com idade igual ou superior a 50 anos. A estratificação da amostra para servidores com idade igual ou superior a 50 anos deve-se por estarem mais próximos de adquirir o direito de aposentadoria, portanto com um maior conhecimento sobre os fatores que afetam a sua decisão de aposentadoria.

Tendo em vista que o tamanho da população é conhecido, a margem de erro da amostra foi estimada de acordo com a fórmula para determinação do tamanho da amostra para populações finitas, com base na estimativa da proporção populacional e considerando nível de confiança de 95% (Levine, Berenson, & Stephan, 2016) (Equação 1).

$$n = (N \times 0,25 \times [1,96]^2) / (0,25 \times [1,96]^2 + (N-1) \times E^2) \quad [1]$$

Em que:

n = Número de indivíduos na amostra

N = Tamanho da população

E = Margem de erro

O tamanho da amostra não depende apenas do pesquisador, depende também do interesse dos servidores em participar da pesquisa. Cabe ao pesquisador fazer o possível para a ampliação da amostra e dar transparência na margem de erro da mesma, possibilitando o leitor julgar a confiabilidade e limitações dos resultados.

Questionário

O questionário foi estruturado com seis questões, cinco fechadas e uma aberta. Entre as questões fechadas, o servidor do FNDE respondeu sobre sua decisão de aposentadoria, ou seja, se pretende ou não se aposentar assim que alcançar esse direito. Outras quatro questões fechadas identificaram: o sexo, a idade, o grau de instrução e a idade em que o servidor pretende aposentar-se. Já a questão aberta abordou os motivos que levam o servidor a se aposentar, permitindo o entrevistado se expressar livremente com o foco de identificar os preditores da aposentadoria (Quadro 1).

Figura 1
Questionário aplicado

1. Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. Qual a sua idade? _____
3. Escolaridade:
<input type="checkbox"/> Nível Médio ou inferior <input type="checkbox"/> Nível Superior <input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
4. Com que idade você pretende aposentar-se de fato? _____
5. Pretende continuar trabalhando no FNDE, mesmo tendo adquirido o direito à aposentadoria?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sei
6. Supondo que você já tenha adquirido o direito à aposentadoria, pretende aposentar-se imediatamente? Por quê?

Instrumental analítico

As questões fechadas foram analisadas por meio de estatística descritiva, diferenciando o perfil dos servidores dentre os que pretendem e os que não pretendem se aposentar. A decisão de aposentadoria foi analisada sob a ótica da preferência por adiar o usufruto deste direito, voluntariamente. Para construção desse escopo, afastaram-se a probabilidade de aposentadoria involuntária por motivo de invalidez ou compulsória, para quem não atingiu os requisitos em idade inferior a 75 anos. Por adiar a aposentadoria, entende-se que, uma vez reunidos os requisitos para aposentadoria voluntária, o servidor opte por continuar trabalhando sob o mesmo vínculo, na mesma carreira.

O procedimento empregado para a análise dos preditores da aposentadoria foi a análise de conteúdo, que Bardin (2009) conceitua como um conjunto de técnicas aplicadas à documentos diversificados, para, por meio da dedução, desvendar os seus sentidos. Segundo a autora, esse processo envolve três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados.

A pré-análise se deu após a transcrição das respostas obtidas na questão aberta que envolvia a explicação da decisão em relação ao momento da aposentadoria do servidor. De posse dos dados, foram realizados o descarte dos documentos sem valor semântico, a definição do corpus de análise e a organização em dois grupos de respostas: a) dos indivíduos que desejam postergar a aposentadoria; b) dos indivíduos que pretendem aposentar assim que obtiver o direito.

Nesta fase também foi realizada a leitura flutuante e definidos os indicadores das prováveis variáveis encontradas no texto, que em seguida foram utilizados na análise dos documentos. Em seguida, na fase de exploração do material, os documentos foram classificados de acordo com os indicadores definidos e procedeu-se a análise

propriamente dita, na qual foram identificadas as dimensões e suas respectivas categorias de fatores.

Resultados e Discussões

Perfil da amostra

Ao final da coleta de dados, foram reunidos 87 questionários respondidos, sendo que, em quatro deles o número de questões deixadas em branco foi impeditivo para a análise. A margem de erro alcançada foi de 8,5%, próximo ao valor recorrentemente encontrado na literatura, de 5%.

Cerca de 65% dos entrevistados pretendem postergar a aposentadoria após o cumprimento dos requisitos legais para aposentar-se, enquanto 34% têm a expectativa de aposentar-se imediatamente.

Na Tabela 1 é possível verificar as características do perfil da amostra, classificada de acordo com a sua decisão de adiar a aposentadoria. É possível inferir que, de forma geral, o perfil dos entrevistados que pensam em postergar a aposentadoria foi semelhante ao dos decididos a aposentar-se imediatamente, exceto em relação ao sexo. Ao contrário dos homens, a maioria das mulheres está decidida a postergar a aposentadoria. Os prováveis motivos desses resultados se devem aos requisitos de idade e contribuição mínimas da mulher serem inferiores aos dos homens.

Tabela 1

Perfil da amostra de acordo com a decisão de aposentadoria

	Decididos a postergar a aposentadoria		Decididos a aposentar-se imediatamente	
Sexo	Homens 34 %	Mulheres 66%	Homens 78%	Mulheres 22%
Idade Média	Homens 58,33	Mulheres 58,05	Homens 54,66	Mulheres 52,83
Idade que pretende aposentar-se	Homens 60,6	Mulheres 60,6	Homens 59,8	Mulheres 57,5
Nível de instrução	Médio 28,3%	Pós-graduação 49,0%	Médio 22,2%	Pós-graduação 44,4%
	Superior 22,6%		Superior 33,3%	

Fonte: Elaborado pelos autores

Preditores da aposentadoria

As respostas à pergunta aberta que nortearam os preditores da aposentadoria foram categorizadas de acordo com a frequência das variáveis encontradas nas respostas. No total, 72 servidores responderam à questão aberta, sendo 45 vinculadas ao grupo dos servidores favoráveis à postergação da aposentadoria, enquanto 27 pertencem ao grupo em que a pretensão é pela aposentadoria imediata.

Após aplicação da análise de conteúdo foi possível resumir as opiniões dos servidores em duas dimensões, uma relacionada a motivações de ordem individual e outra alinhada a questões organizacionais como explicativas na sua decisão de postergar ou não a sua aposentadoria. A questão financeira se mostrou a mais importante na decisão de postergar a aposentadoria. Por outro lado, a maioria dos servidores que pretendem aposentar imediatamente foram os que perceberam a

aposentadoria como uma oportunidade para aproveitarem a vida ou para ingressarem em outra carreira profissional (Tabela 2).

Tabela 2

Fatores de influência na decisão de aposentar ou permanecer trabalhando

POSTERGAÇÃO		APOSENTADORIA IMEDIATA	
Variáveis e número de incidência nas respostas			
Dimensão Individual		Dimensão Individual	
Motivos financeiros	22	Percepção positiva da aposentadoria	12
Sensação de vigor físico	8	Sensação de cansaço físico	3
Despreparo psicológico	3		
Percepção negativa da aposentadoria	3		
Dimensão Organizacional		Dimensão Organizacional	
Satisfação com a carreira	8	Horário e rotinas cansativas	5
Comprometimento	5	Insatisfação com a carreira	2
Bom relacionamento com colegas	5	Dedicação em outra atividade profissional	13
Desenvolvimento profissional	2		
Número total de fatores levantados	52	Número total de fatores levantados	35
Número de respondentes	45	Número de respondentes	27

Fonte: Elaborado pelos autores

A princípio, é relevante ressaltar que o fator financeiro foi o tema mais declarado pelos respondentes como justificativa para a postergação da aposentadoria. Um quesito importante para esta análise é a perda salarial sofrida na aposentadoria, tendo em vista que os servidores do FNDE, de acordo com a legislação vigente, receberiam apenas cerca da metade do valor relativo à gratificação de desempenho, parcela significativa de sua remuneração, dentre outras perdas não muito significativas, como auxílio transporte e auxílio alimentação.

Como justificativa das razões financeiras foram levantados, mais frequentemente, a obrigação financeira com dependentes e o desenvolvimento de projetos pessoais em andamento. Seguem algumas das falas dos indivíduos em relação ao motivo pelo qual continuarão trabalhando mesmo tendo o direito à aposentadoria:

Porque a parte financeira pesa muito [...] o salário da gente não é um salário muito recompensador, então como a gente ainda perde muita coisa, temos que pensar muito, principalmente nessa época de crise. (Servidor 51)

Devido a minha situação financeira atualmente, tendo em vista que minha filha passou para um curso cuja mensalidade é altíssima, de medicina. (Servidor 67)

O vigor físico declarado pelos servidores demonstra que há uma disposição para o trabalho, apesar da idade avançada, e que sua capacidade laboral estaria deslocada de sua idade ou foi preservada em função dos avanços na área dos cuidados médicos e prevenção do envelhecimento. As gerações de trabalhadores sêniores atuais têm uma expectativa de vida maior que as anteriores em função dos seus hábitos mais saudáveis e dos avanços das condições de vida e saúde (Shacklock & Brunetto, 2005). Além disso, a idade psicológica dos indivíduos é intrínseca à sua personalidade e, muitas vezes, não corresponde à sua idade cronológica.

Dentre os fatores que levam os servidores a aposentar-se imediatamente, o ingresso em outra carreira foi o mais apontado. Esse resultado confirma o anterior, de

que os servidores adquirem o direito à aposentadoria em pleno vigor físico e pretendem continuar trabalhando no pós-carreira.

Talvez seja menos provável concluir que o servidor público se sinta atraído por uma nova área de atuação após a aposentadoria, pois pressupõe-se que as suas condições salariais e de trabalho são melhores que as do trabalhador da iniciativa privada. Por outro lado, essas características podem facilitar o planejamento de uma segunda atividade, na medida em que o servidor tem estabilidade financeira e psicológica para melhor se preparar e planejar um emprego de transição em outra carreira.

A atividade profissional diversa daquela a que o trabalhador se aposentou, *bridge employment* ou trabalho ou de transição, geralmente possui horários mais flexíveis, menor envolvimento do trabalhador. Tal característica caminharia junto com a alegação de que o horário de trabalho e a rotina cansativa levam o servidor em direção à aposentadoria, pois em vez de adiar a inatividade em sua carreira principal, ele se aposentaria para dar lugar a uma atividade menos desgastante até que resolva cessar completamente suas atividades. O *bridge employment* é amplamente abordado como fator influente na decisão de aposentadoria. Kim e Feldman (1998), por exemplo, identificaram que as oportunidades de *bridge employment* são um fator positivamente relacionado à decisão do trabalhador em ingressar em planos de aposentadoria antecipada, enquanto Wang et al (2008), identificaram que estava positivamente relacionado à insatisfação com salário.

A influência do comprometimento com o trabalho também foi reportada como um motivo para o servidor permanecer na autarquia. Por meio das falas dos servidores, percebe-se que esse comprometimento pode ser medido tanto pela responsabilidade e pelo cumprimento do trabalho em si, quanto pelo envolvimento sentimental com a carreira e as atividades executadas.

[...] de certa forma a gente ainda tem um carinho grande pela instituição... então a gente se apega... se tem uma proposta no setor, a gente está empenhado ainda nisso...na expectativa de melhoras para as crianças do Brasil e para as escolas brasileiras. Porque o PNAE, eu realmente acho que é a mãe e o pai do FNDE, não desrespeitando os demais setores, pelo contrário, cada um com a sua importância, mas o PNAE realmente é um programa que atrai, que a gente gosta de fazer esse trabalho [...] (Servidor 71)

Eu acho que já é o vício da rotina de tantos anos de trabalho, de sair de casa, daquela responsabilidade de saber que tem processos esperando para você analisar, que foi uma análise que você fez desde mil novecentos e bolinha e chegar agora e você não fechar aquele processo me dá uma... E deixar para outro colega que vai ficar para analisar, continuar, eu acho que é isso é o que me prende mais (Servidora 74)

A satisfação com a carreira foi o segundo item apontado como motivação para a permanência no cargo. Os servidores demonstraram satisfação, envolvimento e comprometimento com o trabalho realizado na autarquia e seu objetivo na sociedade. Em suas falas, frequentemente classificaram o trabalho como fonte de identidade, de realização e prazer.

Porque gosto do meu trabalho, o local e as pessoas com as quais trabalho. Amo o FNDE e me sinto muito bem aqui. Na época não quis me aposentar e até hoje não quero. (Servidor 8)

Ainda estou em idade produtiva. Tenho muito a contribuir, além da satisfação de fazer o que faço (Servidor 1)

A insatisfação com a carreira também foi apontada como fator relevante no sentido oposto, o de aposentar-se imediatamente. Os servidores destacaram a insatisfação com as atribuições e, principalmente, com os horários e com a rotina de trabalho cansativos. Esses resultados corroboram o trabalho de Pengcharoen e Shultz (2010).

Como já foi colocado, no âmbito do FNDE e do serviço público federal existe a possibilidade de redução da jornada de horário mediante a proporcionalidade da remuneração às horas trabalhadas. Alguns servidores expressaram que a flexibilização com redução salarial não é atrativa. Tal conclusão permeia o argumento de que, para o servidor que já possui o direito de aposentar-se ou que está muito próximo a ele, seria mais vantajoso uma redução dos vencimentos por meio da própria aposentadoria, pois seu tempo ficaria 100% livre e seus vencimentos sofreriam menos impacto face à redução da jornada por meio da proporcionalidade remuneratória.

Cabe destacar a possibilidade da promoção de uma redução da jornada de trabalho ao final da carreira, seguindo as sugestões de Menezes e França (2012, p. 326) de que “as empresas que desejarem reter “seus talentos” deverão oferecer alternativas de flexibilidade de horário”. Nesse sentido, entraria em pauta na estratégia de preparação para aposentadoria da organização, o conceito de aposentadoria parcial, encontrado em países desenvolvidos, que consiste na proposta de recebimento concomitante de uma proporção da aposentadoria e outra relativa às horas de trabalho do trabalhador aposentado que se disponha a continuar trabalhando (Muniz, 1996). Lehr (1999) aponta que esse tipo de modelo teve sucesso em países como Escandinávia, Canadá e Estados Unidos, e que há casos em que a remuneração é, em parte, por meio do benefício de aposentadoria e, em parte, por meio do salário ativo.

No Brasil e no serviço público há muitas barreiras legais a serem superadas antes de uma ação com essas características. É comum que as vantagens provisórias, como o exemplo das gratificações de desempenho, venham a ser objeto de litígio pelos servidores com a finalidade de incorporação permanente. Por suposição, uma aposentadoria antecipada com base em um fundamento legal que determinaria um valor inferior de proventos, após o período de trabalho sob o modelo de aposentadoria parcial, poderia virar objeto de revisão com a finalidade de incorporação desse tempo de trabalho sob o regime parcial para elevar os proventos. Um exemplo prático disto ocorre na iniciativa privada com o instituto da desaposentação. Após a aposentadoria, os trabalhadores voltam ao mercado e em sua saída definitiva ingressam com ações para que esse novo tempo seja computado para o cálculo de seus proventos de aposentadoria.

Outro ponto a se destacar é que Van Solinge e Henkens (2013) concluíram, por meio de estudo na Nova Zelândia, que os trabalhadores mais velhos, que experimentaram uma redução da carga horária de trabalho, inclinaram-se mais à decisão de aderir aos planos de aposentadoria antecipada, tendo em vista que ao reduzir

a jornada de trabalho, esse perdeu o papel central em suas vidas, o que se constituiria no primeiro passo para a adaptação à inatividade ou adoção de um *bridge employment*.

Dentre os fatores menos mencionados na escolha por postergar a aposentadoria, estiveram o desenvolvimento profissional e o despreparo psicológico. O fato de o FNDE possuir retribuições financeiras permanentes de acordo com o nível educacional e oferecer incentivos financeiros para a conclusão de cursos que possuam pertinência com a sua atuação, pode figurar como oportunidade para o servidor se desenvolver profissionalmente antes da aposentadoria. Os servidores de nível superior, por exemplo, são remunerados com valores crescentes de retribuição de titulação, a depender do grau de escolaridade. Esses valores têm caráter permanente, ou seja, são computados nos proventos de aposentadoria. Tais motivadores são um impulso para o servidor que pretende galgar novos desafios antes de cessar suas atividades.

[...] Eu tenho um plano. Estou me formando daqui a um ano e meio, no máximo, é uma outra academia minha, de Direito, e vou atuar [...] (Servidor 59).

Não me sinto preparada para a aposentadoria. Ainda tenho sonhos antes de aposentadoria. Pretendo terminar o mestrado e o doutorado (Servidor 47).

[...] só me aposentarei quando fizer o mestrado e o doutorado que é para eu levar tudo o que tenho direito. (Servidor 38).

A alegação do despreparo psicológico como motivo para continuar na carreira após o direito à aposentadoria estaria associada à sua percepção negativa e a dificuldade de romper os laços com o trabalho. Albornoz (1988, p. 24) já dizia que “o indivíduo moderno encontra dificuldade em dar sentido à sua vida se não for pelo trabalho”. Para explicação desse aspecto é válido recorrer à teoria dos papéis. O indivíduo muitas vezes tem dificuldades em se aposentar por não ter se desvinculado do papel de trabalhador. Enquanto sua autoimagem for de uma pessoa com vitalidade, vigor físico e capacidade de produção, o papel de trabalhador não será facilmente substituído pelo de aposentado.

Mas acho que o maior fator que impossibilita a gente de aposentar hoje, porque eu não tenho, eu nunca tive esse sonho de me aposentar, eu sempre gostei de trabalhar, adoro trabalhar. E principalmente no que eu gosto de fazer, na minha área, que eu sou designer. Eu adoro. Então eu não me vejo parando de trabalhar [...] (Servidor 82).

Em suma, em seus discursos, os servidores apresentaram fatores relacionados à dimensão individual e à dimensão organizacional tanto na influência da decisão de continuar trabalhando na carreira após o direito à aposentadoria, quanto na decisão de aposentar-se imediatamente. Esses achados comprovam que, de fato, essa decisão é multidimensional e o seu estudo intensivo contribui para a sua compreensão.

Considerações Finais

É normal encontrar servidores públicos trabalhando, ainda que já tenham adquirido o direito a aposentadoria. Entender os fatores que motivam a decisão de aposentadoria é fundamental para a gestão de pessoas no setor público, seja para minimizar consequências que o envelhecimento da força de trabalho pode trazer para a sociedade, seja para reter mão de obra produtiva e estratégica. O objetivo deste estudo

foi identificar os motivos que levam servidores públicos do FNDE a aposentarem ou postergarem a aposentadoria, ainda que possuam esse direito.

Os servidores que pretendem optar pela permanência na carreira após o direito à aposentadoria tomam essa decisão, principalmente, por questões financeiras, por terem uma percepção positiva de sua saúde e disposição para o trabalho, por não estarem preparados psicologicamente para o afastamento das suas atividades, por estarem satisfeitos com a carreira pública, terem um bom relacionamento com os pares e chefia, serem comprometidos e planejarem desenvolver-se profissionalmente por meio da conclusão de pós-graduação. Os resultados evidenciaram, ainda, que os indivíduos que possuem tal percepção positiva do afastamento das atividades, que percebem sua rotina como cansativa e têm intenção de adotar uma segunda atividade profissional, o *bridge employment*, são mais inclinados a aposentar-se imediatamente ao adquirir esse direito.

A partir dos resultados, sugere-se, ao FNDE, estimular a implementação de uma política institucional de gestão etária, com vistas a promover o envelhecimento ativo na autarquia, prevenindo uma queda precoce da produtividade em função da idade dos seus servidores, mediante atuação nos fatores significativos, destacando-se o reconhecimento e a valorização da experiência do servidor mais velho, a sua dificuldade no cumprimento da jornada integral de trabalho, além da melhoria das condições de trabalho; relacionamento pessoal e facilitação da mobilidade do servidor mais velho para melhor adaptação ao exercício das atividades. Por intermédio dessa atuação, espera-se que o servidor se sinta mais envolvido e satisfeito com sua carreira, de modo que isso reflita na manutenção da sua produtividade e aumento da sua permanência em atividade.

Referências

- Albornoz, S. (1988). *O que é trabalho?* São Paulo: Brasiliense.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beehr, T. A., Glazer, S., Nielson, N. L., & Farmer, S. J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (2), 206-225. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1736>
- Bressan, M. A. L. C., Mafra, S. C. T., França, L. H de F. P., Melo, M. S. de S., & Loreto, M. das D. S. (2012). Trabalho versus aposentadoria: desvendando sentidos e significados. *Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica*, 23 (1), 226-250.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19 (2), 285-311, 1994. <https://doi.org/10.2307/258706>
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. (2015). FNDE. *Relatório de Gestão Fiscal: FNDE: 2014*. Brasília – DF.
- França, L. H. (2012). Envelhecimento dos trabalhadores nas organizações: estamos preparados? In França, L.; Stepansky, D. (Orgs.), *Propostas multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria*. Rio de Janeiro: Quarter/FAPERJ.

- França L. H., & Soares, D. H. P. (2009). Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia Ciência e Profissão*, 29 (4), 738-751. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000400007>
- França, L. H., & Vaughan, G. (2008). Ganhos e perdas: atitudes dos executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria. *Psicologia em Estudo*, 13 (2), 207-216. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722008000200002>
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and environmental medicine*, 58 (8), 546-546. DOI: <http://dx.doi.org/10.1136/oem.58.8.546>
- Kim, S., & Feldman, D. C. (1998). Healthy, wealthy, or wise: Predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*, 51 (3), 623-642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00254.x>
- Lancman, S., Sznclwar, L. I., & Jardim, T. A. (2006). Sofrimento psíquico e envelhecimento no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 17 (3), 129-136. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v17i3p129-136>
- Lehr, U. (1999). A revolução da longevidade: impacto na sociedade, na família e no indivíduo. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, 1, 7-36. <https://doi.org/10.22456/2316-2171.4649>
- Levine, D. M., Berenson, M. L., & Stephan, D. (2016). *Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel português*. 7o Ed. LTC.
- Marconi, N. (1997). Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *Revista do Serviço Público*, 48 (1), 126-146. <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i1.380>
- Menezes, G. S., & França, L. H. (2012). Preditores da decisão da aposentadoria por servidores públicos federais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12 (3), 315-328.
- Muniz, J. A. (1996). PPA: Programa de Preparação para o Amanhã. *Estudos de Psicologia*, 2 (1), 198-204. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X1997000100012>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). OCDE. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo. Relatório da OCDE: Brasil 2010*. Governo Federal. Paris.
- Pengcharoen, C., & Shultz, K. S. (2010). The influences on bridge employment decisions. *International Journal of Manpower*, 31 (3), 322-336. <https://doi.org/10.1108/01437721011050602>
- Ruhm, C. J. (1990). Bridge jobs and partial retirement. *Journal of Labor Economics*, 8 (4), 582-601. DOI: <https://doi.org/10.1086/298231>
- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2005). Employees' perceptions of the factors affecting their decisions to retire. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10 (5), 740-756.

- SIAPE. (2019). *Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos*. Módulo Órgão. Serpro. Banco de dados. Disponível em: <<https://www.siapenet.gov.br/orgao/Login.do?method=inicio>>.
- Van Solinge, H., & Henkens, K. (2007). Involuntary retirement: The role of restrictive circumstances, timing, and social embeddedness. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 62 (5), S295-S303. <https://doi.org/10.1093/geronb/62.5.S295>
- Walker, A. (2005). Trabalhadores mais velhos e envelhecimento ativo na Europa. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, 8, 7-33.
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S., & Shultz, K. S. (2008). Antecedents of bridge employment: a longitudinal investigation. *Journal of applied Psychology*, 93 (4), 818-830. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.818>
- Zanelli, J. C. (2000). O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista de ciências Humanas*, 5, 157-176. <https://doi.org/10.5007/%25x>