

CAUSAS DA POSTERGAÇÃO DE APOSENTADORIA DO SERVIDOR PÚBLICO: Estudo de Caso no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13426>

Submetido em: 3/6/2022

Aceito em: 3/3/2023

Paula Karlleynne Queiroz Oliveira,¹ Alexandre Nascimento de Almeida²

RESUMO

O entendimento da decisão de aposentadoria é indispensável para a gestão etária das organizações. As instituições públicas deparam-se com o desafio de incentivar o interesse do servidor em prolongar o seu tempo de atividade e de prepará-lo para uma melhor adaptação ao pós-carreira. O objetivo do estudo foi analisar os motivos que levam servidores públicos a aposentarem-se ou adiarem esse direito. Os dados foram obtidos pela aplicação de questionário aos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação do Brasil, sendo analisados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a decisão de aposentar-se é influenciada por fatores individuais e organizacionais. A decisão de adiar a aposentadoria foi motivada por questões financeiras e por aspectos relacionados ao bom ambiente de trabalho. A maioria dos servidores que pretende se aposentar imediatamente foi dos que perceberam a aposentadoria como uma oportunidade para aproveitar a vida ou ingressar em outra carreira profissional.

Palavras-chave: gestão etária; gestão pública; psicologia organizacional.

CAUSES OF POSTERGATION OF RETIREMENT OF THE PUBLIC SERVER: CASE STUDY AT THE NATIONAL FUND FOR THE EDUCATION DEVELOPMENT

ABSTRACT

Understanding the retirement decision is indispensable for the age management of organizations. Public institutions are faced with the challenge of encourage the public employee to extend the active period and to prepare to a smoother adaptation to retirement. The objective of the study was to analyze the reasons that lead public servants to retire or postpone this right. The data were obtained by applying a questionnaire to the employees from National Fund for the Development of Education in Brazil, being analyzed using descriptive statistics and content analysis. The results indicated that the decision to retire is influenced by individual and organizational factors. The decision to postpone retirement was heavily influenced by financial reasons and aspects related to the good working environment. The majority of civil servants who intend to retire immediately were those who perceived retirement as an opportunity to enjoy life or enter another professional career.

Keywords: age management; public management; organizational psychology.

¹ Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Brasília, DF, Brasil. Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Brasília, DF, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/7521061784325472>. <http://orcid.org/0000-0002-9971-4868>

² Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Brasília, DF, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/9028104786496275>. <http://orcid.org/0000-0002-9113-0729>

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) mostra 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, dimensionando, de forma mais adequada, o 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 por meio da reformulação das leis previdenciárias e das políticas da gestão de recursos, a fim de 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.

Seguindo 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 o aumento nas alíquotas de contribuição. Porém, um planejamento mais amplo do serviço público, abordando competências e realocações de servidores, conforme previsto pela Ocde (2010), porém, 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 de aposentadoria dos servidores. A decadência 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, Sznelwar 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, uma vez que o limite para os proventos de aposentadoria para o servidor é muito superior ao teto da previdência geral. Cabe destacar a necessidade de políticas para a minimização das conseqüências 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).

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, incentivarem saídas precoces na tentativa de garantir postos de trabalho e promoverem competitividade via terceirização (WALKER, 2005; WANG *et al.*, 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, junto com o aumento da idade mínima para aposentadoria, houve o desenvolvimento de políticas trabalhistas e iniciativas de treinamento para a prevenção de falta de trabalhador em razão 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 para a 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 depende da vontade do indivíduo. 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, após uma extensa revisão de literatura, Souza *et al.* (2020) concluem que a carência de estudos nesta temática é lacuna que precisa ser suprida com estudos mais robustos nacionais. 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 se aposentar ou postergar a aposentadoria, ainda que possuam o direito.

A importância de conhecer os motivos que levam o servidor a se aposentar encontra-se destacada por vários autores de diferentes países, como Cho, Lee e Woo (2016), Nilsson, Hydbom e Rylander (2016), Figueira *et al.* (2017), Neumann e Albert (2018) e Souza *et al.* (2020). Em geral, as justificativas apresentadas nessas pesquisas abordaram a importância desse conhecimento para o planejamento do sistema de seguridade social, pois à medida que a população envelhece menos jovens adentram no mercado de trabalho, necessitando ganhos de produtividade e, também, uma maior permanência dos trabalhadores na atividade econômica. Segundo Souza *et al.* (2020, p. 1), entender os fatores que mantêm os trabalhadores mais velhos nas organizações, ampliando a sua vida laboral, “ajudará gestores e a sociedade a compreender melhor os idosos e na formulação de políticas públicas em prol dessa faixa etária”.

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 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 vezes, aliada a mudanças bruscas da carga e da natureza do trabalho, provocada pela introdução de novas tecnologias e pela 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 em vez de alegar, na maioria das vezes, que o envelhecimento causa incompetência e a larga experiência não é mais proveitosa diante do novo contexto (Ilmarinen, 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), 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 (p. 44-45).

Nesse sentido, os atributos das organizações, tais como clima e culturas organizacionais e políticas de meritocracia, devem responder aos anseios dos trabalhadores de todas as idades para que, por meio da satisfação e motivação da força de trabalho, a produtividade seja elevada. Assim, a maioria das investigações tenta identificar fatores que relacionam a decisão de aposentadoria às características organizacionais e do trabalho. Esse 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 à decisão de aposentar. Por outro lado, Beehr *et al.* (2000), em estudo similar, não encontraram relação significativa entre essa decisão e os preditores relacionados ao trabalho, demonstrando a complexidade e a especificidade inerentes à decisão de aposentar.

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 a autonomia do servidor. Van Solinge e Henkens (2007) ressaltaram 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.

Figueira *et al.* (2017, p. 2.014) constataram que os servidores favoráveis à aposentadoria são “aqueles que possuem bom relacionamento familiar, principalmente com o cônjuge, e que desejam ter tempo para executar outras atividades sem o compromisso do vínculo empregatício”. Conforme Macêdo, Bendassolli e Torres (2019, p. 153), os fatores que influenciam o servidor a continuar trabalhando além do tempo obrigatório de contribuição, estão associados à “percepção de autonomia pessoal, interação interpessoal, condições flexíveis de trabalho e incentivo financeiro (abono de permanência)”.

Uma forma de adiar a inatividade presente na literatura 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 uma mudança da realidade, que não é mais restrita à imagem do trabalhador que sai diretamente da carreira de longos anos para a inatividade total. Feldman (1994), no entanto, restringe o *bridge employment* às atividades que não demandam jornada de trabalho integral e que são exercidas com um menor envolvimento do trabalhador.

De acordo com o trabalho de Bressan *et al.* (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 ter possibilidade de dedicação à outra atividade profissional. Além disso, essa pesquisa também sugeriu que a percepção da aposentadoria varia de acordo com o cargo ocupado pelo servidor, o que também foi levantado por França e Vaughan (2008), sugerindo semelhanças entre a atitude de executivos brasileiros e neozelandeses ante a aposentadoria, apesar das grandes diferenças culturais, que se devem às semelhanças entre os cargos ocupados por eles. Os autores chamam a 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, os cuidados com a família e atividades de lazer, posto 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 se refere 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 essas maneiras, 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, em 2019, 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 do FNDE 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 esses 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 o nível de confiança de 95% (Levine; Berenson; Stephan, 2016) (Equação 1).

$$n = \frac{N \times 0,25 \times 1,96^2}{0,25 \times 1,96^2 + (N - 1) \times E^2} \quad (1)$$

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; resulta do interesse dos servidores em participarem 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 se aposentar. Já a questão aberta abordou os motivos que levam o servidor a se aposentar, permitindo ao entrevistado expressar-se livremente focando em identificar os preditores da aposentadoria (Quadro 1).

Quadro 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?

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 do direito à aposentadoria voluntariamente. Para a construção desse escopo afastaram-se a probabilidade de aposentadoria involuntária por motivo de invalidez ou compulsória e 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 deu-se 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: 1) dos indivíduos que desejam postergar a aposentadoria; e 2) dos indivíduos que pretendem aposentar assim que obtiver o direito.

Ainda na fase de exploração do material, realizou-se uma leitura flutuante das respostas e foram definidos os indicadores das prováveis variáveis encontradas no texto, que, em seguida, foram utilizados na análise dos documentos. Já 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 que afetam a decisão de aposentadoria.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Perfil da amostra

Ao final da coleta de dados foram reunidos 87 questionários respondidos, posto 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 se aposentar, enquanto 34% têm a expectativa de aposentar-se imediatamente. Na pesquisa de Macêdo, Bendassolli e Torres (2019), também com servidores públicos da União, a maioria dos participantes pretende optar pelo *bridge employment* (47%), seguido por postergar a aposentadoria e continuar trabalhando na mesma organização (32%), e, por último, aposentar-se definitivamente (21%).

Na Tabela 1 é possível verificar as características do perfil da amostra, classificada de acordo com a sua decisão de adiar a aposentadoria. Pode-se 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 devem-se aos requisitos de idade e às contribuições mínimas da mulher serem inferior à do homem na legislação brasileira.

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% Superior 22,6%	Pós-Graduação 49,0%	Médio 22,2% Superior 33,3%	Pós-Graduação 44,4%

Fonte: Elaborada 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 e 27 pertencente 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 da decisão de postergar ou não a sua aposentadoria. A questão financeira mostrou-se a mais importante na decisão de postergar a aposentadoria. Por outro lado, a maioria dos servidores que pretende se aposentar imediatamente foi quem percebeu a aposentadoria como uma oportunidade para aproveitarem a vida ou para ingressar 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: Elaborada 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. Esse resultado foi corroborado por Figueira *et al.* (2017, p. 2014), encontrando que os desfavoráveis à aposentadoria são “aqueles que recebem a dependência dos filhos para o cuidado dos netos e também os que não recebem suporte emocional em casa”. 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 à 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 virtude 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 razão 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 é corroborado por Macêdo, Bendassolli e Torres (2019), confirmando que os servidores que adquirem o direito à aposentadoria em pleno vigor físico 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*, trabalho ou de transição, geralmente possui horários mais flexíveis, com menor envolvimento desse. Tal característica caminhará 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 apegava... 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 comprometo-

timento 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). Da mesma forma, Souza *et al.* (2020) destacaram a importância da melhoria nas condições de trabalho para a retenção na profissão, refletindo sobre a efetividade de políticas públicas para a postergação da aposentadoria que não estejam alinhadas ao apoio necessário aos trabalhadores idosos.

Como já colocado, no âmbito do FNDE e do serviço público federal existe a possibilidade de redução da jornada de horário mediante proporcionalização 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 se aposentar 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 ante a redução da jornada por meio da proporcionalização 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), em 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 a 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) ressalta 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 intermédio 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, por exemplo as 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 disso 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 na justiça para que esse novo tempo seja computado para o cálculo de seus proventos de aposentadoria.

Outro ponto a destacar-se é que Van Solinge e Henkens (2007) 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 sua vida, 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, incentiva o servidor a desenvolver-se profissionalmente antes da aposentadoria, influenciando para a postergação dessa. 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 à dificuldade de romper os laços com o trabalho. Albornoz (1988, p. 24) já afirmava que “o indivíduo moderno encontra dificuldade em dar sentido à sua vida se não for pelo trabalho”. Para a 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

A população brasileira está envelhecendo sem que tenha alcançado as devidas conquistas sociais e melhorias das condições de vida. Justificam-se, portanto, pesquisas com o objetivo de compreender as expectativas dos trabalhadores ante a aposentadoria no Brasil. 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, então, foi identificar os motivos que levam servidores públicos do FNDE a aposentarem-se 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 planejam 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 criação de uma política institucional de gestão etária com vistas a promover o envelhecimento ativo na autarquia, prevenindo uma queda precoce da produtividade em razão da idade dos seus servidores mediante atuação nos fatores significativos, destacando-se o reconhecimento e a valorização da experiência do servidor mais velho, observando a sua dificuldade no cumprimento da jornada integral de trabalho, oferecendo melhoria das condições de trabalho, relacionamento pessoal e facilitação da mobilidade desse servidor para melhor adaptação para seguir no 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 no aumento da sua permanência em atividade.

As limitações da pesquisa estão associadas à abordagem qualitativa adotada, dado que essa emprega uma maior liberdade metodológica e sua validade não depende de resultados estatísticos. A extrapolação dos resultados para outras instituições públicas e, principalmente, privadas, é limitada. Dado a carência de estudos para a realidade brasileira, recomenda-se pesquisas em outras instituições com enfoque qualitativo, a fim de ampliar o arcabouço teórico existente, bem como investigações quantitativas para comprovar empiricamente as hipóteses presentes na literatura.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, S. *O que é trabalho?* São Paulo: Brasiliense, 1988.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEEHR, T. A.; GLAZER, S.; NIELSON, N. L.; FARMER, S. J. Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, v. 57, n. 2, p. 206-225, 2000.

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. Trabalho versus aposentadoria: desvendando sentidos e significados. *Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica*, v. 23, n. 1, p. 226-250, 2012.

CHO, J.; LEE, A.; WOO, K. A comparative study on retirement process in Korea, Germany, and the United States: Identifying determinants of retirement process. *International Journal Aging & Human Development*, v. 83, n. 4, p. 441-467, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091415016657556>

FELDMAN, D. C. The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 2, p. 285-311, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/258706>

FIGUEIRA, D. A. M.; HADDAD, M. C. L.; GVOZD R.; PISSINATI, P. S. C. P. A tomada de decisão da aposentadoria influenciada pelas relações familiares e laborais. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 20, n. 2, p. 207-2.015, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-22562017020.160127>

FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. *Relatório de Gestão Fiscal: FNDE 2014*. Brasília, DF, 2015.

FRANÇA, L. H. Envelhecimento dos trabalhadores nas organizações: estamos preparados? In: FRANÇA, L.; STEPANSKY, D. (org.). *Propostas multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria*. Rio de Janeiro: Quarter; Faperj, 2012.

FRANÇA L. H.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000400007>

FRANÇA, L. H.; VAUGHAN, G. Ganhos e perdas: atitudes dos executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria. *Psicologia em Estudo*, v. 13, n. 2, p. 207-216, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722008000200002>

ILMARINEN, J. E. Aging workers. *Occupational and environmental medicine*, v. 58, n. 8, p. 546-546, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1136/oem.58.8.546>

KIM, S.; FELDMAN, D. C. Healthy, wealthy, or wise: Predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*, v. 51, n. 3, p. 623-642, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00254.x>

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; JARDIM, T. A. Sofrimento psíquico e envelhecimento no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, v. 17, n. 3, p. 129-136, 2006. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v17i3p129-136>

LEHR, U. A revolução da longevidade: impacto na sociedade, na família e no indivíduo. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, v. 1, p. 7-36, 1999.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. *Estatística: teoria e aplicações-usando Microsoft Excel português*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

MACÉDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. L. Preditores do adiamento da aposentadoria por servidores públicos federais. *Avances en Psicología Latinoamericana*, v. 37, n. 1, p. 153-167, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4556>

MARCONI, N. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *Revista do Serviço Público*, v. 48, n. 1, p. 126-146, 1997. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i1.380>

MENEZES, G. S.; FRANÇA, L. H. Preditores da decisão da aposentadoria por servidores públicos federais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 12, n. 3, p. 315-328, 2012.

MUNIZ, J. A. PPA: Programa de Preparação para o Amanhã. *Estudos de Psicologia*, v. 2, n. 1, p. 198-204, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X1997000100012>

NEUMANN, L. T. V.; ALBERT S. M. Aging in Brazil. *Gerontologist*, v. 58, n. 4, p. 611-617, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/geront/gny019>

NILSSON, K.; HYDBOM, A.; RYLANDER, L. How are self-rated health and diagnosed disease related to early or deferred retirement? A cross-sectional study of employees aged 55-64. *BMC Public Health*, v. 16, n. 1, p. 886-894, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3438-6>

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo - Relatório da OCDE: Brasil, Governo Federal*. Publicação da OCDE, Paris, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>

PENGCHAROEN, C.; SHULTZ, K. S. The influences on bridge employment decisions. *International Journal of Manpower*, v. 31, n. 3, p. 322-336, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721011050602>

-
- RUHM, C. J. Bridge jobs and partial retirement. *Journal of Labor Economics*, v. 8, n. 4, p. 582-601, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1086/298231>
- SHACKLOCK, K.; BRUNETTO, Y. Employees' perceptions of the factors affecting their decisions to retire. *International Journal of Organisational Behaviour*, v. 10, n. 5, p. 740-756, 2005.
- SIAPE. *Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos*. Módulo Órgão. Serpro. Banco de dados, 2019. Disponível em: <https://www1.siapenet.gov.br/orgao/Login.do?method=inicio>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- SOUZA, L. B. C.; LEAL, M. C. C.; BEZERRA, A. F. B.; SILVA, I. C. L.; SOUZA, L. C. G.; SANTO, A. C. G. E. Fatores de postergação da aposentadoria de idosos: revisão integrativa da literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 10, p. 3.889-3.900, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-812320202510.25702018>
- VAN SOLINGE, H.; HENKENS, K. Involuntary retirement: The role of restrictive circumstances, timing, and social embeddedness. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, v. 62, n. 5, p. S295-S303, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1093/geronb/62.5.S295>
- WALKER, A. Trabalhadores mais velhos e envelhecimento ativo na Europa. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, v. 8, p. 7-33, 2005.
- WANG, M.; ZHAN, Y.; LIU, S.; SHULTZ, K. S. Antecedents of bridge employment: a longitudinal investigation. *Journal of applied Psychology*, v. 93, n. 4, p. 818-830, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.818>
- ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista de Ciências Humanas*, v. 5, p. 157-176, 2000. DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>

Autor correspondente:

Paula Karlleine Queiroz Oliveira

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Brasília, DF, Brasil.

Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública.

Área Universitária n. 1 – Vila Nossa Senhora de Fátima – CEP 73300-000 – Brasília, DF, Brasil

E-mail: alexalmeida@unb.br

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão
está sob Licença Creative Commons CC – By 4.0.