



Recursos Humanos e Organizações

Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Compreendendo a aposentadoria: Um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco

Understanding of retirement: A case study at a public institution of the State of Pernambuco

Anne Cristine Cavalcanti da Silva* e Diogo Henrique Helal

Faculdade Boa Viagem, Recife, PE, Brasil

Available online 9 de agosto de 2017

Resumo

Questões subjacentes à decisão de se aposentar e como as instituições podem ajudar neste processo foram inquietações que instigaram esta pesquisa. O objetivo do estudo é investigar a compreensão sobre aposentadoria dos servidores participantes do grupo de preparação para aposentadoria de uma instituição pública do Estado de Pernambuco. Para isso, foi feita uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas e observação não participante. A técnica da análise de conteúdo foi usada para a análise dos dados. A escolha dos entrevistados, todos participantes do grupo de preparação para a aposentadoria da instituição, deu-se de forma aleatória por acessibilidade. Foram entrevistadas sete pessoas, sendo seis mulheres e um homem, entre 58 e 69 anos, com, em média, 30 anos de serviço público. Na análise dos resultados emergiram duas dimensões: a) aposentadoria e permanência no trabalho; e b) envelhecimento e capacidade para o trabalho. Os resultados indicaram que as concepções de aposentadoria apareceram ligadas às ideias negativas de envelhecimento, inutilidade, perda dos vínculos sociais, e até mesmo proximidade da morte. Observou-se ainda que tais concepções, aliadas à perda financeira, explicam, em grande medida, a opção por não se aposentar depois de atingir os requisitos para tal. Pôde-se também perceber a complexidade que envolve a transição para a aposentadoria, permeada por questões psicológicas, sociais e econômicas.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Aposentadoria; Envelhecimento; Trabalho

Abstract

Questions underlying the decision to retire and how institutions can help in this process were concerns that instigated the realization of this research. The purpose of the study is to investigate the understanding about retirement of the servers participating in the preparation group for retirement of a public institution of the state of Pernambuco. For this, a qualitative research was conducted, through semi-structured interviews and non-participant observation. The technique of Content Analysis was used to analyze the data. The interviewees, all participants in the institution's retirement preparation group, were randomly selected for accessibility. Seven people were interviewed, being six women and one man, between 58 and 69 years and with, on average, 30 years of public service. In the analysis of the results emerged two dimensions: a) retirement and permanence at work; and b) aging and ability to work. The results indicated that conceptions of retirement appeared linked to the negative ideas of aging, uselessness, loss of social ties, and even proximity to death. It was also observed that such conceptions, together with the financial loss, explain, to a great extent, the non-retirement option after fulfilling the requirements for this. It was also possible to perceive the complexity involved in the transition to retirement, permeated by psychological, social and economic issues.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Retirement; Aging; Employment

* Autor para correspondência.

E-mail: annecavalcanti18@gmail.com (A.C. Silva).

Introdução

O momento da aposentadoria representa muitas vezes uma ruptura com o mundo formal do trabalho, provocando uma readaptação da rotina e prioridades da pessoa que se aposenta e a possibilidade de escolhas sobre como preencher o tempo antes direcionado a uma atividade laborativa, preenchimento esse que pode também envolver o exercício de outra atividade profissional. Esta visão – da aposentadoria como a saída de um indivíduo do trabalho remunerado associada à velhice – é ainda a predominante. (Denton & Spencer, 2009; Shultz & Wang, 2011; Wang & Shi, 2014).

Este artigo entende a aposentadoria para além do aspecto cronológico, o que leva a considerar a dinâmica social na qual o fenômeno se insere (Beehr & Bowling, 2013; Denton & Spencer, 2009; Ekerdt, 2010; Ekerdt & DeViney, 1990; Hardy, 2011; McVittie & Goodall, 2012; Sargent, Lee, Martin & Zikic, 2013). Considera-se, assim, que a compreensão individual sobre aposentadoria depende não só de questões pessoais, mas também do contexto social mais amplo e institucional vivenciado pelo sujeito (Wang e Shi, 2014).

O tema em questão se insere no debate mundial sobre envelhecimento, que veio à tona com o aumento da expectativa de vida e diminuição da taxa de natalidade no mundo. A *Organização Internacional do Trabalho* (2009) afirma ser o envelhecimento da população um dos principais problemas deste século, afetando tanto os países desenvolvidos quanto os países em desenvolvimento, pois reflete diretamente no mercado de trabalho e na manutenção dos sistemas de seguridade social.

O aumento da longevidade contribui para a compreensão sobre o fenômeno, na medida em que proporciona um longo caminho de vida pós-aposentadoria, diferentemente do século passado. Atualmente, a aposentadoria vem carregada de múltiplas possibilidades, sendo encarada como mais uma etapa da vida, com importantes efeitos nas esferas psicológica e social dos indivíduos (França & Carneiro, 2009).

No Brasil, as mudanças na demografia começaram a aparecer a partir de 1940 com a redução da taxa de mortalidade, acentuando-se mais fortemente após 1960 com a queda na taxa de fecundidade, segundo o *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE* (2009). Aliada a essas taxas, tem-se o aumento da expectativa de vida que, em 2015, foi de 75,4 anos para os brasileiros (IBGE, 2016).

Dados do *IBGE* (2016) apontaram também que, em 2015, 66,5% da população com 60 anos ou mais se caracterizava como aposentada, e que grande parte de seu rendimento advinha dessa condição. Realidade, que assim como na literatura (Debert, 2012), associa o envelhecimento à aposentadoria, apesar de a aposentadoria não se apresentar como pré-requisito para essa etapa da vida. No entanto, tal associação contribui para a aposentadoria carregar consigo a percepção social negativa da velhice que se apresenta ainda hoje como um estado de dependência e incapacidade para o trabalho, apesar de todas as novidades acerca dos modos e experiências de envelhecer, a qual se denominou de terceira idade (Faller, Teston & Macon, 2015; Fôlha & Novo, 2011; Schneider & Irigaray, 2008).

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

Pelos motivos acima descritos, resta claro a importância da promoção de programas de preparação para a aposentadoria (PPAs) pelas empresas, a fim de preparar os trabalhadores para este momento de transição. Os PPAs surgem como uma forma de fortalecer o futuro aposentado na sua decisão e no seu novo curso de vida, com base no respeito ao ser humano, por meio da apresentação de aspectos sociais, econômicos, informacionais e psicológicos presentes neste momento (Fôlha & Novo, 2011).

A opção pelo estudo do tema aposentadoria em uma instituição pública do Estado de Pernambuco se deu pela existência de um programa de preparação para aposentadoria e pela heterogeneidade dos servidores, que trabalham em espaços físicos descentralizados, tendo, portanto, compreensões diferentes sobre a organização e a importância do trabalho em suas vidas. A instituição tem um programa de preparação para a aposentadoria, implantado no segundo semestre de 2011, composto por três módulos: sensibilização para aposentadoria, projeto de vida e redes protetivas ao idoso. Seu objetivo é sensibilizar os servidores para a aposentadoria por meio da promoção de um novo olhar sobre o fenômeno. No ano de 2012 a instituição tinha 6.239 servidores aptos a se aposentar.

Diante desse contexto, o presente artigo teve como objetivo identificar as compreensões sobre aposentadoria dos servidores participantes do PPA da instituição.

Fundamentação teórica

Processo de envelhecimento

O processo de envelhecimento é inerente a todos os seres humanos, porém a percepção sobre a velhice e sobre como lidar com ela depende do contexto histórico, social e relacional em que as pessoas estão inseridas, e também de suas características e experiências pessoais (Schneider & Irigaray, 2008). De forma geral, o envelhecimento pode ser definido como um conjunto de alterações físicas progressivas que interferem no organismo, traduzindo-se em diminuição da plasticidade corporal, aumento da vulnerabilidade, acumulação de perdas evolutivas e aumento da probabilidade da morte (Neri, 2001).

A própria definição do marco etário para os idosos é controversa e também contextual. Segundo convenções sociodemográficas ainda em vigor, idosos são pessoas com mais de 65 anos nos países em desenvolvimento e com mais de 60 anos nos países subdesenvolvidos. Entretanto, estudiosos do tema afirmam ser incipiente a consideração da idade cronológica como definidora dessa fase da vida, visto que diversas variáveis

influenciam neste processo (Collins, 2003; Schneider & Irigaray, 2008).

Associado à idade cronológica, estudiosos defendem conceitos importantes para a compreensão subjetiva do ser idoso, tais como: idade biológica, psicológica e social. Estes conceitos de idade se entrelaçariam na percepção que o sujeito tem sobre si e na forma, portanto, com que ele encara o processo de envelhecimento (Neri, 2001; Schneider & Irigaray, 2008).

A idade biológica, conforme afirmam Schneider & Irigaray (2008), reflete o processo de funcionamento biológico do organismo, o qual tem uma lógica interna e tende a provocar diminuição de funcionalidades e da probabilidade de sobrevivência de cada indivíduo com o passar do tempo. O conceito de idade psicológica, em seu sentido subjetivo, refere-se à forma como o indivíduo avalia a presença ou ausência de marcadores biológicos, sociais e psicológicos do envelhecimento, isto é, refere-se a como ele interpreta e vivencia esse processo (Neri, 2001).

A idade social, por sua vez, segundo as autoras supracitadas, refere-se ao modo como a sociedade encara as diversas faixas etárias e o papel esperado pelas pessoas que estão nela compreendidas. No caso dos idosos, apesar de atualmente existir uma tendência na mudança da percepção dos valores a eles atribuídos, ainda se percebe a associação deste termo a decadência física e invalidez (Silva, 2008). A aposentadoria viria para decretar oficialmente o estatuto da velhice: “socialmente pode-se inferir que a pessoa é definida como idosa a partir do momento em que deixa o mercado de trabalho, isto é, quando se aposenta e deixa de ser economicamente ativa” (Schneider & Irigaray, 2008, p.6).

Trabalho e aposentadoria

A institucionalização da aposentadoria surgiu como resposta do modo de produção industrial às primeiras gerações de operários que começaram a envelhecer. A velhice foi atrelada a invalidez e incapacidade para o trabalho, sendo a aposentadoria o meio de resolver a questão de rentabilidade da grande quantidade de trabalhadores, além de considerada o principal problema social da época (Silva, 2008).

Embora a aposentadoria, em seu aspecto legal, seja atrelada ao recebimento de gratificação financeira pelos anos trabalhados e contribuições feitas anteriormente, no Brasil ela também simboliza a desvalorização da pessoa, por não abarcar as necessidades de sobrevivência de muitos aposentados. Este, certamente, é um dos motivos que levam o sujeito a, quando possível, adiar a decisão pela aposentadoria ou a retornar ao mercado de trabalho depois de já aposentado, conforme ressaltam Bitencourt, Gallon, Batista & Piccinini (2011) e Bulla e Kaefer (2003).

O momento da aposentadoria representa ainda o rompimento ou o início da desvinculação com o mundo do trabalho, podendo gerar sentimentos ambíguos de liberdade e de sofrimento (Szinovacs, 2003; Szinovacs, 2013). Sofrimento, pela representação social de inatividade atribuída ao aposentado, pelo afastamento do papel profissional, das relações com os colegas de trabalho, do *status* e de toda a rotina relacionada ao exercício do trabalho; de liberdade, pela desobrigação de se dedicar a atividades rotineiras e devido às possibilidades diversas de uso do

tempo livre (Fôlha & Novo, 2011; Santos, 1990; Zanelli, Silva & Soares, 2010).

Além disso, o trabalho tem o papel de organizador da vida social do homem, atuando como um definidor de seus horários e contribuindo fortemente na percepção que ele tem de si e do seu ambiente, auxiliando-o ainda em seu crescimento e desenvolvimento pessoal (Zanelli *et al.*, 2010). Em seu sentido mais amplo, o trabalho contribui para o processo de humanização do homem, atribuindo-lhe uma vida dotada de sentido e utilidade (Antunes, 2009; Morin, 2001); por isso, afastar-se dele pode gerar tantas repercussões.

Diante de tais considerações, é possível compreender o que pode representar o afastamento do trabalho formal e a mudança de toda uma rotina diária. Para muitos autores (e.g. Bitencourt, Gallon, Batista & Piccinini, 2011; Zanelli *et al.*, 2010, Wang, Henkens & Van Solinge, 2011), o momento da aposentadoria pode trazer sentimentos de perda e desamparo para os futuros aposentados, o que repercutirá nas instâncias pessoal, familiar e social destes sujeitos. A exclusão do mundo do trabalho, segundo Santos (1990), é ao mesmo tempo perda do lugar no sistema de produção, reorganização espacial e temporal da vida e reestruturação da identidade pessoal.

Nessa perspectiva, Zanelli *et al.* (2010) afirmam que quanto mais estreitas as relações com os grupos de trabalho ou quando as demandas de vida pessoal e no trabalho são construídas de formas antagônicas, priorizando-se a vida profissional, mais difícil é para o sujeito o afastamento do mundo do trabalho. França e Menezes (2012) apontam também que atributos pessoais (idade, saúde percebida e expectativa subjetiva de vida) e aspectos do trabalho (comprometimento, flexibilidade de horário, percepção e controle do trabalho) podem influenciar na decisão pela aposentadoria.

De outra parte, Higo e Williamson (2009), que tomaram por base estudos anteriores, apresentam outros fatores, que individualmente ou atrelados, influenciariam nas possibilidades relacionadas à fase de transição para aposentadoria. Os fatores determinantes seriam: a) renda pós-aposentadoria, b) condições de saúde e de acesso aos cuidados a ela relacionados, c) satisfação no trabalho e d) políticas de emprego e de aposentadoria.

Deve-se ressaltar, no entanto, que a percepção e vivência da aposentadoria não se apresentam de forma homogênea. Para muitos, este processo pode estar ligado a um resgate da identidade pessoal e novas possibilidades de ação (França & Soares, 2009, França & Vaughan, 2008). Isso ocorre porque a percepção e vivência dessa fase dependem de aspectos históricos, contextuais, econômicos e individuais, em que se destaca o significado atribuído pelo sujeito ao trabalho (França & Soares, 2009). Ainda nesse sentido, pesquisadores indicam, por exemplo, que o impacto da aposentadoria para as mulheres é menor do que para os homens (Bulla e Kaefer, 2003; Griffin, Loh & Hesketh, 2013; Duberley, Carmichael & Szmigin, 2014).

Costa, Barbosa & Vilas Boas (2012) e França e Vaughan (2008) acrescentam ainda que a aposentadoria pode ser compreendida sob a ótica dos ganhos (vantagens) e perdas (desvantagens). Os ganhos ou vantagens estariam prioritariamente relacionados ao tempo, como: liberdade do trabalho,

mais tempo para os relacionamentos, novo começo, mais tempo para atividades culturais e de lazer, resgate da identidade pessoal e a possibilidade de uma ocupação prazerosa, visando uma redefinição de identidade. Já as desvantagens estariam ligadas tanto aos aspectos emocionais, quanto tangíveis do trabalho, aos salários e benefícios (diminuição da renda e desemprego), à perda da identidade profissional, ao exercício de um trabalho sem prazer (nos casos de retorno ao trabalho), desatualização, diminuição dos contatos sociais e baixa autoestima.

Aspectos metodológicos

A pesquisa feita foi de caráter qualitativo, por entrevistas semiestruturadas e observação não participante. O método da análise foi o de conteúdo, com base em [Minayo \(2013\)](#) e [Bardin \(2006\)](#).

Segundo [Minayo \(2013\)](#), a abordagem qualitativa de pesquisa permite a identificação de elementos das dimensões objetiva, subjetiva e da relação entre as duas dimensões. Este método considera as realidades sociais dos sujeitos entrevistados, com suas crenças, valores e significados, e concebe a metodologia como influenciada socialmente e historicamente, entendendo todas as contradições e conflitos que permeiam seu caminho.

Participantes

Foram entrevistados sete servidores públicos estaduais participantes do grupo de preparação para aposentadoria (GPA), convidados de forma aleatória dentre os que apresentavam requisitos para se aposentar. Segue [tabela 1](#) de perfil dos entrevistados.

Tabela 1
Perfil dos entrevistados

| Participante | Idade | Sexo | Estado civil | Tempo de serviço público |
|--------------|---------|-----------|--------------|--------------------------|
| P1 | 68 anos | Feminino | Viúva | 33 anos |
| P2 | 58 anos | Feminino | Separada | 33 anos |
| P3 | 61 anos | Feminino | Separada | 22 anos |
| P4 | 61 anos | Feminino | Separada | 28 anos |
| P5 | 58 anos | Feminino | Separada | 28 anos |
| P6 | 69 anos | Feminino | Solteira | 35 anos |
| P7 | 60 anos | Masculino | Casado | 35 anos |

Fonte: Elaborada pelos autores

Instrumentos de coleta de dados

Usou-se a observação não participante e a entrevista semiestruturada, por se acreditar que o fenômeno, na proposta estudada, seria mais bem visualizado no contexto de discussão sobre o tema pelo grupo de preparação para aposentadoria (GPA) da instituição. A presença nos grupos serviu também para aproximar os participantes dos pesquisadores, deixando-os cientes quanto aos objetivos da pesquisa e mais à vontade em participar das entrevistas.

Houve participação em seis encontros do GPA, durante 2012, de junho a setembro, com entrevistas feitas no fim das reuniões. Os relatos coletados durante os encontros do

grupo foram registrados por meio de caneta e papel e serviram como base para a análise das entrevistas. As entrevistas foram feitas de acordo com a disponibilidade de vontade e tempo dos servidores para participar da pesquisa, sendo gravadas, posteriormente transcritas literalmente e digitadas.

As entrevistas abordaram questões norteadoras que tiveram como meta abarcar o objetivo estudado, tais como: a) caracterização da amostra (nome, idade, tempo de serviço público, atingimento dos requisitos para aposentadoria), b) trabalho (atividades desenvolvidas, rotina, satisfação) e c) percepção sobre aposentadoria (expectativas, vantagens, desvantagens, planos para o futuro). Na condução das entrevistas, as perguntas foram feitas de forma mais natural possível, a fim de favorecer a livre fala dos entrevistados.

Ressalta-se, por fim, que os procedimentos éticos inerentes a pesquisas dessa natureza, estiveram presentes em todas as etapas do trabalho, desde a solicitação de anuência da instituição para a execução da pesquisa até a análise e interpretação dos dados.

Análise e discussão dos resultados

Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo, com definição de categorias a posteriori. Foram identificadas duas dimensões que emergiram da fala dos entrevistados: 1) aposentadoria e permanência no trabalho e 2) envelhecimento e capacidade para o trabalho.

[Bardin \(2006\)](#) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos sobre o objeto de estudo. Para isso, são definidos alguns passos para a análise, que foram consequentemente usados nesse estudo, a saber: pré-análise (organização do material a ser analisado); exploração do material (codificação do material e definição das categorias de análise) e tratamento dos resultados (inferência e interpretação dos resultados).

Aposentadoria e permanência no trabalho

O termo aposentar-se foi, para a maioria dos entrevistados, sinônimo de inatividade e de afastamento da vida social, sendo inclusive um momento associado a não vida para alguns deles. A concepção de aposentadoria prevalente foi negativa, por fazer referência ao afastamento da rotina do trabalho e da remuneração auferida, sinônimo de não reconhecimento, não pertencimento e morte social:

Mas olhe eu nunca pensei em aposentadoria, no fato de aposentar-se. Nunca pensei nisso, porque pra mim aposentado é recolhido aos seus aposentos e acabou-se; e eu “tô” viva. (P1)

Se você tiver a oportunidade de arrumar alguma coisa depois, aí tudo bem, mas e se não tiver? Você perde sua identidade. Você perde a sua identidade de viver. (P2)

Mas eu falei que não tenho a pretensão de me aposentar já. Também me sinto assim muito útil, e fico achando assim:

“vou fazer o quê, posteriormente?” Eu não quero ficar em casa jiboiando na frente de uma televisão. (P5)

Você dá tudo o que você tem, porque o trabalho é a sua casa, é a sua vida, eu penso assim. Onde eu me vestia, eu me arrumava e ia feliz pra lá, e eu fiz meu trabalho com amor. Para depois você sair, você ficar no anonimato e ninguém nem lhe procurar. . . eu acho isso aqui uma coisa muito séria. (P6)

Todos os entrevistados parecem direcionar suas vidas em torno da ação, do fazer, o que torna a aposentadoria uma difícil transição, uma vez que eles a enxergam como um momento de inutilidade. É como se o sentido da vida fosse construído em torno do movimento e da execução do trabalho, sendo a aposentadoria menos importante por estar afastada do trabalho produtivo, destituída, portanto, do valor social (Fôlha & Novo, 2011; França, 2002; Zanelli *et al.*, 2010).

Eu não tenho outro trabalho, quer dizer, toda a minha dedicação é pro meu emprego e só. Eu quis ser funcionária pública, quis ser enfermeira, e quis trabalhar no hospital. (P1)

Mas, eu não quero ficar parada. Enquanto eu puder me mover, enquanto eu puder dar alguma coisa pra alguém, ser útil, eu quero ser. (P3)

É isso que mais me preocupa: a ociosidade. Se eu tiver assim a certeza de que há uma outra coisa pra fazer, de que me aposentando eu terei uma outra coisa, mesmo que não seja rentável financeiramente (. . .). (P5)

Uma vez que a aposentadoria foi considerada o atestado da ociosidade e inutilidade, o trabalho foi visto, portanto, como uma forma de inserção social, e um meio de sentir-se útil; esse se apresentou como um dos motivos pelo quais todos os entrevistados afirmaram querer desenvolver alguma outra atividade, seja ela voluntária ou de qualquer outra natureza, após a aposentadoria. Destaca-se, mais uma vez, a importância do trabalho como elemento estruturante na vida dos participantes, assim como é apontado por alguns teóricos e pesquisadores: Antunes, 2009; Morin, 2001; Zanelli *et al.*, 2010.

O que eu quero é ter uma outra opção para quando eu tomar a decisão, porque antes até eu pensava em trabalhar em comércio. (P1)

(. . .)Eu tenho um faniquito que eu não consigo parar. Eu vou procurar mais alguma coisa pra fazer. Eu não gosto de ficar parada (. . .). (P2)

Mas, eu não quero ficar parada. Vou ver se arrumo alguma coisa pra fazer, além do voluntariado, porque eu já sou voluntária. (P5)

A aposentadoria, se vivenciada da maneira acima apresentada, representaria para os participantes uma continuidade da vida “ativa”, sendo, portanto, sinônimo de vida, e tendo um papel importantíssimo na sua valorização enquanto pessoa saudável e útil para si e para a sociedade.

Quanto à possibilidade da continuidade da vida laborativa, essa apareceu no discurso dos entrevistados tanto como uma

necessidade para a sobrevivência, quanto como necessidade de sentir-se útil:

Se você for uma mãe de família que paga aluguel, paga isso, paga aquilo, mal vai dar, quanto mais passear, passear aonde? “Não, então arrume uma outra atividade”. Que atividades? Se a gente que já está ali, estão querendo que a gente saia. Imagina se quando a gente sair a gente vai arrumar outras. Arrumar outras aonde? Se os jovens estão aí batendo nas portas e não conseguem, imagina a gente. (P2)

Eu não sei fazer trabalhos manuais, não sei. A minha nora ela é artesã, eu já tentei, mas não consigo, eu não sei fazer nada de artesanato. (P5)

(. . .) Mas se eu sair, quando eu for me aposentar mesmo, eu acho que vou procurar outra coisa pra fazer, porque o dinheiro que a gente vai ganhar de aposentadoria é muito pouco. (P7)

Percebeu-se que o entrevistado masculino (P7) foi o que mais relacionou a condição de aposentado ao seu relacionamento familiar, destacando as implicações financeiras a este contexto. Reforça-se que este foi o único entrevistado casado na amostra estudada.

Tal resultado corrobora o entendimento de Silverstein e Giarrusso (2011), que consideram a família como elemento importante na transição do indivíduo para a aposentadoria, e se alinha aos estudos de Hermida, Tartaglini & Stefani (2016), os quais ressaltam que a vivência da aposentadoria é também influenciada pelo gênero. Bulla e Kaefer (2003) também consideram que para o homem, a aposentadoria é sentida mais fortemente do que para as mulheres, devido ao papel social do homem, historicamente, de provedor do lar, e da mulher como responsável pelas tarefas domésticas.

Quando eu me aposentar eu acho que eu vou ficar um zero à esquerda. . . porque a mulher é uma coisa, a menina é outra, o menino é outra, e ainda tem as netas. Ave Maria! Eu quero botar em ordem, mas a mulher não deixa (. . .) Eu acho que quando me aposentar essa relação com a minha família vai piorar por causa do dinheiro. E eu acho que o fato de eu estar mais tempo em casa com eles vai ser uma droga. (P7)

A diminuição da renda como elemento de preocupação na fase de transição para a aposentadoria foi destaque na fala dos participantes. França (2002) afirmou que mesmo havendo diversos fatores que afetam o bem-estar na aposentadoria, o empobrecimento é a ideia mais comumente associada a essa fase de vida. Essa desvantagem é também considerada por Costa *et al.* (2007), França & Soares (2009) e Zanelli, Silva & Soares (2010) e apareceu como grande preocupação na fala dos entrevistados:

Quanto às desvantagens, eu acho que todas. (. . .) E também você tinha um pouquinho a mais porque você trabalhava, mas depois que você deixar de trabalhar acabou-se. (. . .) Saindo e dizendo eu realmente não sou nada. Veja só, você sai perdendo o tíquete, mesmo que seja um valor tão pequeno, a gente perde a produtividade (que é uma gratificação boa de ajuda), perdemos o vale transporte, (. . .) (P2)

Eu vejo a (desvantagem) salarial, porque o trabalho em si, o sistema em si, meus colegas, eu não tenho nada pra falar dos meus colegas, eu falo de uma coisa maior. Porque a gente ganha muito pouco, as perdas são grandes. (P3)

A desvantagem é mais financeira, porque você com mais idade você gasta muito com remédios. Medicação cara, alimentação também diferenciada. (P4)

Segundo informações da unidade responsável pelo processo de aposentadoria da instituição, os servidores, em plena atividade de suas funções, recebem, além do vencimento base, gratificações (de função, plantão e de desempenho) e benefícios (vale refeição e transporte), os quais serão deduzidos na passagem para a aposentadoria, permanecendo apenas o vencimento base, gerando uma perda salarial em torno de 40%.

O isolamento advindo com a aposentadoria, resultado da diminuição dos vínculos sociais, também emergiu na fala dos entrevistados, está associado à aposentadoria. [Schneider & Irigaray \(2008\)](#), por exemplo, consideram que isso contribui para o adiamento da decisão de se aposentar, fato observado entre os entrevistados desta pesquisa.

(...) Porque primeiro você deixa de conviver com as pessoas que você gosta, com as suas amigas do trabalho e passa a ficar mais restrito, a não ver aquele povo todo dia. Eu tenho na minha cabeça assim: às vezes eu estou até me sentindo... não estou me sentindo muito bem aí eu digo: vou-me embora, depois melhor. (P1).

(.)Porque eu moro só, então eu tinha que ter uma garra grande pra não me acabar mesmo porque todo mundo me ama na minha rua, mas tem sua casa, seus afazeres, vem e dizem: “oi como você está” e vão embora.(.) Então, é complicado.(P3)

E eu pensava: se eu me aposentar agora, eu vou ficar o dia todinho em casa, entendesse? E agora não, agora eu venho, tenho minhas colegas pra conversar e tudo, tenho... eu sou muito tímida. (P6) – Referindo-se às colegas do GPA.

Apenas dois dos entrevistados demonstraram percepção diferente quanto ao afastamento do relacionamento com os colegas de trabalho, uma entendendo que a responsabilidade pela perda do vínculo é do aposentado, e não da aposentadoria em si (P4); e o outro por não ter em momento algum citado os vínculos sociais construídos no trabalho como fatores atrelados a permanência no trabalho (P7). A participante 4 se percebe como sujeito ativo no processo de aposentadoria e não a enxerga como condição de dificuldade às suas relações sociais, colocando a questão financeira como o principal motivo para ter postergado a sua adesão pela aposentadoria.

Já o participante 7 disse ser mais calado no trabalho, prefere evitar a construção de amizades do dia a dia laboral. Tal registro reforça a percepção heterogênea sobre o momento de aposentadoria, que se baseia, entre outros fatores, nas características e experiências pessoais dos sujeitos ([Zanelli et al., 2010](#), [Zanelli, 2012](#), [Wang & Shi, 2014](#)).

Eu vejo, assim, que quando a pessoa se aposenta se sente rejeitada, então ela mesma se rejeita: não procura os amigos,

não vai no ambiente de trabalho, porque ela se sente estranha e não é pra ser assim. (...) Eu acho que a pessoa se isola, é como se você se sentisse diminuída porque não tá produzindo (...). Mas eu não me vejo nesse papel. Não me vejo não! (P4)

Em termos de relacionamento, eu só me relaciono bem com a chefe, com a coordenadora. É a única pessoa que eu me relaciono bem. Amigos eu não tenho não. Eu não tenho muito amigos não. Eu sou muito fechado, calado (...) (P7)

Observou-se também que o sentimento de satisfação com a atividade e o local de trabalho apareceu como indicativo de maior ou menor apego ao trabalho, sendo considerado pelos entrevistados na fase de transição para aposentadoria. Tal achado corrobora com a visão de [França e Menezes \(2012\)](#) e [Taylor e Doverspike \(2003\)](#) quando afirmam existir variáveis relacionadas ao trabalho, dentre as quais a percepção/satisfação sobre o trabalho, que influenciam na decisão pela aposentadoria.

(...) Então, assim, eu não quero me aposentar agora, eu gosto do que eu faço. Eu não quero me aposentar agora. No momento, eu penso que daqui a uns cinco anos, quem sabe, né? Eu tenho idade e tenho tempo de serviço para me aposentar se eu quisesse. (P2)

Eu gosto do que eu faço. E o que eu mais gosto nas minhas atividades é das pessoas, é de me relacionar com um número grande de pessoas. Eu sou muito conhecida lá no setor, no setor não, no órgão, mas por conta da gerência que eu assumi por 10 anos. (P5)

(...) É muita gente mandando... mandando fazer o serviço dos outros que a gente não deveria fazer. Eu me sinto humilhado. E é por isso que eu vou optar pela aposentadoria. (P7)

Diante de todo o imaginário da aposentadoria como algo negativo, era esperado que as vantagens visualizadas com a aposentadoria fossem ínfimas. Apenas duas entrevistadas fizeram referências a algumas vantagens. Uma delas por enxergar a possibilidade de exercer um papel de protagonista e não de vítima, ao se aposentar. A outra, por já ter trabalhado, com os colegas do grupo de preparação para a aposentadoria, a sua decisão por se aposentar:

É a disponibilidade do tempo e, de qualquer maneira, é dar a vez pra quem tá chegando (P4)

Minha vida mudou agora, porque agora eu posso ir, sair, tudinho, né? Tenho mais tempo pra sair agora. Minha vida era corrida e ainda tá ainda porque fez uma semana que eu saí do trabalho. (P6)

Em linhas gerais, a diminuição da renda foi apontada como principal perda relacionada à aposentadoria, que, associada à percepção de ociosidade e inatividade, não permitiu que a maioria dos participantes enxergasse os ganhos advindos com a situação, conforme se observa nos relatos a seguir:

Eu acho que nenhuma. Nenhuma. (...) Mas você, no estado, você sai com o quê? Com nada. Você vai, sai como a maioria das pessoas, com doenças, ou aborrecidas, muitas vezes

tristes. Mas que você vai levar alguma coisa como recompensa de todos os anos de trabalho, nada, na minha cabeça nada. Talvez as amizades. E também você tem que valorizar essas amizades, senão, não leva nada. (P2)

Rapaz, eu não vejo nenhuma assim porque vou pra casa. Trabalhar é bom, certo? Se realmente eu não tiver perda, que já ganho pouco, melhor. Se não, eu vou ter perdas, vai ficar uma coisa muito pequena, então eu não vejo muita vantagem. (P3)

Vantagem mesmo não tem, o dinheiro vai cair. (P7)

Envelhecimento e capacidade para o trabalho

Nos discursos dos entrevistados percebeu-se a relação entre envelhecimento, capacidade para o trabalho e aposentadoria, tão discutida nos estudos sobre este tema. Com base em Neri (2001), todos os entrevistados apresentaram o conceito de idade psicológica de forma positiva. Em suas falas, evidenciou-se que os participantes tiveram consciência das limitações advindas com a idade, mas garantiram que tais limitações ainda não influenciavam negativamente a qualidade de seu trabalho. Nos trechos abaixo, percebe-se ainda que a percepção social da velhice como inatividade é algo que os incomoda e entra em conflito com a percepção que eles têm de si. Por ainda se sentirem úteis e ativos não se consideram preparados para a aposentadoria:

E eu sinto que posso desenvolver funções lá dentro normais como outra pessoa, como outro funcionário qualquer. Eu continuo seguindo as normas. Eu não vou pro hospital, dizendo “tô” velha, vou chegar 10h e sair meia noite; eu saio no meu horário e às vezes até mais. (P1)

Eu não posso mais dar a mesma coisa que um jovem que está chegando, com a cabeça cheia de cursos. Mas, no entanto, eu posso ter a responsabilidade que um jovem pode não ter. (...) Não é só porque eu estou velha que as pessoas acham que não posso fazer mais nada, ou não posso mais contribuir para o estado e que fico acomodada. Jovens também podem passar por isso. Então, assim, há discriminação quando você chega a uma certa idade, não por todas as pessoas, mas acontece muito isso. (P2)

Eu já tenho tempo e idade, mas eu ainda me sinto assim útil para dar continuidade ao meu serviço lá no hospital: no dia em que disserem que eu tenho que sair, aí eu vou ter que sair, né? Por enquanto, eu não penso de jeito nenhum em pedir aposentadoria agora. (P5)

Tais afirmações de energia e atividade para o trabalho podem ainda ser interpretadas como uma forma de defesa contra a concepção social da aposentadoria, a qual está intimamente relacionada à concepção negativa da velhice, e, portanto, associada ao rótulo de improdutividade e inatividade (Schneider & Irigaray, 2008). Tal interpretação pode ainda ser corroborada nos seguintes discursos:

Mas eu não pretendo me aposentar e me tornar aquelas velhas chatas, caquéticas, sem perspectiva de vida (...). E o que me

faz permanecer ainda no emprego é que me sinto útil, ainda me sinto capaz..(P5)

Não é a idade que vai deixar você não ser você... que vai deixar de dar amor. Eu acho que a idade não vai mudar isso, ao contrário, tem pessoas de idade que têm a capacidade de dar aquilo que tantas pessoas por aí ainda não deu. Eu acho que nós temos muita coisa pra dar ainda, só basta querer e ter oportunidade. (P2)

Conforme visto nos parágrafos anteriores, os participantes mediam o conflito entre a imagem socialmente construída (concepção negativa do envelhecimento e aposentadoria) e a percepção de utilidade e disposição para o trabalho ainda presente, reforçando a continuidade de uma vida ativa, pós-período da aposentadoria.

Espero poder me aposentar ainda com saúde, que eu não me aposente por invalidez porque é mais triste, não é, quando chegar esse dia. (...) Mas, eu não quero ficar parada. Enquanto eu puder me mover, enquanto eu puder dar alguma coisa pra alguém, ser útil, eu quero ser. (P2)

(...) porque também eu quero também me aposentar ainda com um pouco de saúde, porque não adianta você se aposentar caquética, sem sair mais do canto. (P5)

Considerações finais

Com base nas entrevistas e observações feitas, pôde-se perceber a complexidade que envolve o tema aposentadoria. Suas compreensões são permeadas por questões psicológicas, sociais e econômicas, que servem como pano de fundo à decisão do indivíduo em postergar ou optar pela aposentadoria quando se atinge os requisitos para tal.

A aposentadoria foi encarada pelos entrevistados não apenas como uma decisão, mas como um processo de construção, em que refletir sobre quando e como se aposentar são fundamentais para a vivência na fase pós-aposentadoria. O grupo de preparação para aposentadoria do qual eles faziam parte auxiliava na condução desta reflexão.

Percebeu-se inquietação e insegurança quanto à aposentadoria, por parte da maioria dos participantes, levando-os a compreender aquele momento por uma perspectiva essencialmente negativa. A compreensão sobre aposentadoria foi relacionada à concepção negativa da velhice, e às ideias de inutilidade, incapacidade, perda de vínculos sociais, diminuição de renda e até mesmo, de proximidade da morte. Tais compreensões os faziam postergar a decisão da aposentadoria, conforme observado nos relatos de alguns entrevistados.

Como fator mediador tanto da visão da aposentadoria como inatividade quanto da necessidade de sobrevivência pós-aposentadoria, a continuidade da vida ativa foi colocada como uma opção para o momento pós-aposentadoria, seja com outra atividade laborativa ou por meio de participação em atividades voluntárias, por exemplo. Os participantes reiteradas vezes afirmaram sentir-se úteis, portanto ativos para o trabalho, e não prontos para a aposentadoria. A maioria não considerou o avanço da idade biológica, que provoca algumas limitações no exercício

do trabalho, fundamental para a adesão à aposentadoria. É como se a inatividade, sinônimo da aposentadoria em suas compreensões, desse concretude à velhice (Souza, Matias & Brêtas, 2010) e, com ela, a todos os problemas advindos com o avanço da idade.

Por fim, vale salientar que as interpretações apresentadas neste trabalho não esgotam o fenômeno estudado, mas refletem a realidade da aposentadoria para um grupo de sujeitos, servidores de determinado órgão público, em determinado lugar e momento sócio-histórico. Neste sentido, considerando que as formas e processos de aposentadoria mudam com o tempo e influenciam também na decisão em se aposentar, cabe pensar no impacto que mudanças na legislação previdenciária podem causar na vivência dessa transição e nas decisões pela aposentadoria, conforme lembra Szinovacz (2013) ao se referir à macro dimensão na qual está inserido o fenômeno da aposentadoria.

Ademais, com o crescente aumento da longevidade da população brasileira, e a recente e paulatina mudança na concepção da velhice como um momento propício para novas conquistas e buscas de satisfação pessoal, reforça-se a importância da fazer outras pesquisas, ampliando e aprofundando o tema aposentadoria (Wang & Shultz, 2010), e, por conseguinte, investigar a importância e validade dos programas de preparação para aposentadoria como facilitadores da tomada de decisão pela aposentadoria e como preditores de melhor adaptação do sujeito a sua nova condição de vida. Aspectos que não foram avaliados neste estudo.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beehr, T. A., & Bowling, N. A. (2013). Variations on a retirement theme: conceptual and operational definitions of retirement. In M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*. (pp. 42–55). New York, NY: Oxford University Press.
- Bitencourt, B., Gallon, S., Batista, M., & Piccinini, V. (2011). Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 30–57, 10.5007/2175-8077.2011v13n31p30.
- Bulla, L., & Kaefler, C. (2003). Trabalho e aposentadoria: as repercussões sociais na vida do idoso aposentado. *Revista Virtual Textos & Contextos*, 2(1), 1–8. Recuperado em 23 junho, 2016, de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/fass/article/view/957/73>.
- Collins, G. A. (2003). Rethinking Retirement in the Context of an Aging Workforce. *Journal of Career Development*, 30(2), 145–157.
- Costa, G. M. S., Barbosa, M., & Vilas Boas, J. B. O. (2012). A percepção de trabalhadores e aposentados sobre as perdas e ganhos da aposentadoria. *Revista Kaleidoscópio*, 3, 1–18.
- Debert, G. G. (2012). *A Reinvenção da velhice*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fapesp.
- Denton, F. T., & Spencer, B. G. (2009). What is retirement? A review and assessment of alternative concepts and measures. *Canadian Journal on Aging*, 28(1), 63–76.
- Duberley, J., Carmichael, F., & Szmigin, I. (2014). Exploring women's retirement: continuity, context and career transition. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 71–90.
- Ekerdt, D. J. (2010). Frontiers of research on work and retirement. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 65(1), 69–80.
- Ekerdt, D. J., & DeViney, S. (1990). On defined persons as retired. *Journal of Aging Studies*, 4(3), 211–229.
- Faller, J., Teston, E., & Marcon, S. (2015). A velhice na percepção de idosos de diferentes nacionalidades. *Texto & Contexto Enfermagem*, 24(1), 128–137, 10.1590/0104-07072015002170013.
- Fôlha, F., & Novo, L. (2011). *Aposentadoria: significações e dificuldade no período de transição a essa nova etapa da vida*. Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. pp. 1–13. Florianópolis: SC.
- França, L. (2002). Repensando a aposentadoria com qualidade: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Rio de Janeiro: CRDE UnATI UERJ. Recuperado em 20 abril, 2016, de <http://www.crde-unati.uerj.br/publicacoes/pubEletronica.asp>.
- França, L., & Carneiro, V. (2009). Programas de preparação para a aposentadoria: um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 12(3), 429–447.
- França, L., & Menezes, G. (2012). Preditores da decisão da aposentadoria por servidores públicos federais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 315–328. Recuperado em 20 abril, 2016, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300006
- França, L., & Soares, D. (2009). Preparação para a Aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(4), 738–751, 10.1590/S1414-98932009000400007.
- França, L., & Vaughan, G. (2008). Ganhos e Perdas na aposentadoria: percepção dos executivos brasileiros e neozelandeses. *Psicologia em Estudo*, 13(2), 207–2016, 10.1590/S1413-73722008000200002.
- Griffin, B., Loh, V., & Hesketh, B. (2013). Age, Gender and the Retirement Process. In Mo Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*. New York: Oxford University Press.
- Hardy, M. (2011). Rethinking retirement. In J. R. Setterstein, & R. J. Angel (Eds.), *Handbook of Sociology of Aging*. New York: Springer.
- Higo, M., & Williamson, J. B. (2009). Retirement. In Carr, D.; Gail (Firm) (Eds). *Encyclopedia of the life course and human development*. (pp. 328–336). Detroit: Macmillan Reference. Recuperado em 18 março, 2017, de <https://www2.bc.edu/john-williamson/documents/RETIREMENT.pdf>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2009). Indicadores sociodemográficos e de saúde no Brasil. Rio de Janeiro. Recuperado em 20 junho, 2016, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=242597>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro. Recuperado em 05 de maio, 2017, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>.
- McVittie, C., & Goodall, K. (2012). The Ever-Changing Meanings of Retirement. *American Psychologist*, 67(1), 75–77.
- Minayo, M. (2013). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08–19.
- Nelson, T. (2011). Ageism: The Strange Case of Prejudice Against the Older You. In R. Wiener, & S. Wilborn (Eds.), *Disability and Aging Discrimination: perspectives in law and psychology*. New York: Springer.
- Neri, A. (2001). *Palavras-chave em Gerontologia*. Campinas, SP: Alínea.
- Organização Internacional do Trabalho. (2009). Sociedades em envelhecimento: vantagens e custos de viver más. Trabajo: la revista de la OIT, 67. Recuperado em 18 junho, 2016, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_122248.pdf.
- Santos, M. (1990). *Identidade e aposentadoria*. São Paulo: EPU.
- Sargent, L., Lee, M., Martin, B., & Zikic, J. (2013). Reinventing retirement: New pathways, new arrangements, new meanings. *Human Relations*, 66(1), 3–21.
- Schneider, R., & Irigaray, T. (2008). O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. *Estudos de Psicologia*, 25(4), 585–593, 10.1590/S0103-166X2008000400013

- Shultz, K., & Wang, M. (2011). Psychological Perspectives on the Changing nature of retirement. *American Psychologist*, *66*(3), 170–179.
- Silva, L. (2008). Da velhice à terceira idade: o percurso histórico das identidades atreladas ao processo de envelhecimento. *História Ciências Saúde–Manguinhos*, *15*(1), 155–168, 10.1590/S0104-59702008000100009.
- Hermida, P. D., Tartaglino, M. F., & Stefani, D. (2016). Actitudes y significados acerca de la jubilación: un estudio comparativo de acuerdo al género en adultos mayores. *Revista de Psicología*, *22*(1), 57–66.
- Silverstein, M., & Giarrusso, R. (2011). Aging Individuals, Families and Societies: Micro–Meso–Macro Linkages in the Life Course. In J. R. Setterstein, & R. J. Angel (Eds.), *Handbook of Sociology of Aging*. Nova York: Springer.
- Souza, R., Matias, H., & Brêtas, A. (2010). Reflexões sobre envelhecimento e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, *15*(6), 2835–2846.
- Szinovacs, M. E. (2003). Contexts and pathways: Retirement as institution process and experience. In G. A. Adams, & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes, and Results*. New York: Springer Publishing Company, 2003.
- Szinovacs, M. E. (2013). A multilevel perspective for retirement research. In Wang, & Mo (Eds.), *The Oxford Handbook of Retirement*. New York: Oxford Library of Psychology.
- Taylor, M., & Doverspike, D. (2003). Retirement planning and preparation. In G. A. Adams, & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, processes, and results* (pp. 53–82). New York: Springer.
- Wang, M., Henkens, K., & Van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, *66*(3), 204–213.
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annu Rev Psychol.*, *65*, 209–233.
- Wang, M., & Shultz, K. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, *36*(1), 172–206.
- Zanelli, J., Silva, N., & Soares, D. (2010). *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. (2012). Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *12*(3), 329–340.