

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO  
NORTE  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ESTUDO DE CASO: “APOSENTADORIA: MARGINALIZAÇÃO OU CONQUISTA”**

Dione de Oliveira Pereira Regalado

Natal/RN

2010

Dione de Oliveira Pereira Regalado

ESTUDO DE CASO: “APOSENTADORIA: MARGINALIZAÇÃO OU CONQUISTA”.

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado à  
Liga de Ensino do Rio Grande do Norte da  
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do  
Rio Grande do Norte – FARN.

Orientadora: Catarina

Natal/RN

Junho/2010

## **Aposentadoria: Marginalização ou Conquista**

### **Resumo**

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Previdência Social, instituída com fundamento no disposto no art. 17 da Lei nº 8.029/1990 que tem por finalidade promover o reconhecimento pela Previdência Social, de direito ao recebimento de benefícios por ela administrados, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social.

Como parte da sua estrutura possui mais de 1.000 ( mil ) Agências da Previdência Social as quais estão sob a responsabilidade das Gerências Executivas. A Agência da Previdência Social de Currais Novos é uma das suas unidades que integra a estrutura do INSS, e que está na abrangência da Gerência Executiva do INSS em Natal.

Anita Medeiros Dantas é uma servidora que pertence a sua equipe há muito tempo e que compartilha de um objetivo em comum: Servir. A sua história nos faz refletir a situação do aposentado que não dispõe de uma estrutura familiar que o ampare, que tem a saúde debilitada e que não foi preparado pela Instituição para as mudanças e as novas experiências que irá enfrentar. Neste aspecto, o seu drama nos remete ao sentimento de muitos servidores, que livres de suas obrigações laborais não conseguem desfrutar do tempo livre, haja visto que não conseguem se reinserir em outro estado, por não ter constituído outros vínculos que não sejam os do trabalho. E então, o que nos cabe fazer? Como compensar os aspectos negativos da aposentadoria e valorizar o tempo livre? Como reinserir o aposentado com saúde e vigor nos programas de ação voluntária que o Órgão participa? Como a Instituição deve preparar o servidor para que o desligamento do trabalho seja enfrentado com naturalidade?

Palavras-Chave: Aposentadoria, Gestão de Pessoas, Programa de Transição.

## **Abstract**

The National Institute of Social Security – INSS in Brazil – is a federal autarky, linked to the Social Security Ministry, created based on the 17<sup>th</sup> article of Brazilian law number 8,029 from 1990, whose purpose is to promote the acknowledgement of the benefits it manages, ensuring agility and comfort to its users, as well as the expansion of social control.

By its structure, it owns more than a thousand Agencies of Social Security which are under the responsibility of the Executive Managements. The Agency of Social Security at Curitiba is one of the units that belongs to the INSS structure, and also is beneath the coverage of Executive Management of INSS at Curitiba.

Anita Medeiros Dantas is a functionary that belongs to her staff for a long time and shares a common goal with them: to Serve. Her story makes us speculate about the situation of the retiree who does not possess a familiar structure to support him, has a impaired health and who was not prepared by the Institution to the changes and the new experiences he will face. That way, his drama reminds us the feeling of many functionaries who after being released from their work obligations cannot enjoy their spare time, since they cannot be reinserted in another state, because of not having other links other than from work. So, what shall we do? How to compensate for the negative aspects of the retirement and enrich the free time? How does one reinserts the retiree with health and vigor in the voluntary programs that the Institution joins? How should it prepare its functionaries to take the disconnection from work naturally?

Keywords: Retirement, People Management, Transitional Program.

## **Introdução**

Era uma manhã de calor, na pacata cidade de Currais Novos e a Chefe da Agência da Previdência Social, Fátima Lopes e todos os colegas daquela Unidade, aguardavam ansiosos a visita do gerente do INSS em Natal, Fernando Cavalcante, para tratar de diversos assuntos. Naquele dia se discutiu: índice de produtividade, novas ferramentas de gestão e a atuação dos colegas colaboradores, ocasião em que os servidores aproveitaram para fazer algumas reivindicações, em face dos novos serviços que haviam sido disponibilizados pela Previdência Social.

Precisava-se de mais servidores para atender com eficiência e para garantir a qualidade dos serviços que já vinham sendo prestados, diante da crescente demanda da clientela previdenciária. Para avaliar todos estes aspectos estavam presentes: além de Fernando Cavalcante, o chefe do Serviço de Benefícios, Valdemir Gonçalves, a chefe de Recursos Humanos Débora Santiago; Lúcia Barreto representante da Seção de Atendimento, Sandra Teixeira, Assistente Social, Gabriela Mendonça, Psicóloga e Matheus Andrade, Perito Médico do INSS. Naquela ocasião, apareceu Anita, antiga servidora, que contava com 43 (quarenta e três) anos de tempo de serviço, destes, 30 (trinta) anos dedicados à Previdência Social. Possuía 64 anos de idade, e sempre exerceu o seu ofício na mesma cidade interiorana, de onde raras vezes se afastava para vir a nossa capital. Naquele lugar nasceu, cresceu, fez amigos, assumiu seu cargo na Previdência Social e se sentia feliz...

Ao nos cumprimentar, de imediato, vimos brotar dos seus olhos algumas lágrimas que insistia em esconder. Vivia um conhecido dilema: Permanecer ou não trabalhando, pois já implementava todas as condições legais exigidas para que o servidor do Serviço Público Federal requeresse a sua aposentadoria. Ali se sentia útil, necessária, tinha amigos. Era admirada pela sua pontualidade, assiduidade, e dedicação, não se percebia fora daquele ambiente, os vínculos estabelecidos eram fortes e recíprocos. Por tudo isso, não sabia se estava preparada para enfrentar a solidão da aposentadoria. Não vislumbrava que outras atividades podia ainda desempenhar longe de seus queridos amigos e do convívio diário com os segurados que por anos a fio atendia. Dos lábios de muitos ouvia: - Obrigado (a). Graças a

Deus consegui me aposentar. – A senhora foi muito gentil. Ou de muitos. – O que é necessário, ou quantos anos ainda terei que esperar? – A senhora gosta do que faz? – Por que ainda não se aposentou?. – Por que com ela não existia aquele interesse e entusiasmo? Por que resistia e permanecia trabalhando?, enfrentava algumas dificuldades decorrentes do avanço tecnológico, a clientela era mais exigente, o seu corpo físico já não tinha o vigor de tempos atrás, já reclamava cansaço... mas o que fazer?

### **Contexto**

Anita Medeiros Dantas, possuía 43(quarenta e três) anos de Tempo de Serviço, porém iniciou as suas atividades no Serviço Público Federal, no antigo INPS há mais de 30 (trinta) anos.

Passaram por ela muitos colegas e chefias, dentre estes, uns já aposentados, todos elogiavam a sua dedicação, responsabilidade e zelo pelo trabalho que executava. Em qualquer situação ali estava para colaborar. O tempo passou, a Instituição já não era mais a mesma, muitas mudanças no decorrer de 30 (trinta) anos aconteceram. O INPS – Instituto Nacional de Previdência Social que a recebeu, passou por sérias alterações em sua estrutura, sendo que na mais recente uniu-se ao IAPAS - Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistências Social e deu origem, há exatos 20 (vinte) anos atrás ao atual INSS - Instituto Nacional do Seguro Social. O Órgão se modernizou e a tecnologia assumiu um lugar de destaque. Anita desenvolveu alguns problemas de saúde, seu rendimento não mais acompanhava o dos seus colegas e a clientela só aumentava. Ela se afligia por não ter agilidade nos teclados e por vezes se afastava para tratar da sua saúde, mas ainda assim, não sentia o desejo de se aposentar. Era solteira e morava sozinha. Por que ficar em casa, se na repartição tinha tanto trabalho e companhia? E se ficasse em casa, o que faria, se a sua vida inteira sempre acordava cedo para ir trabalhar? A sua indecisão e essas questões passaram a preocupar a sua chefe e os seus colegas. Quando percebiam as suas dificuldades diárias, chamavam os segurados para serem atendidos em outros guichês e ao final do dia se sentiam

mais cansados. Cobravam da chefia uma altitude, afinal, enquanto a Anita estivesse ali, os concursos iriam surgir, porém naquela agência, aquela vaga não podia ser ocupada por um novo servidor. Assim, a chefe pressionada, solicitou da gerência do INSS em Natal uma visita técnica para tratar de outros assuntos e da situação da Anita. Na verdade sabia que convencer Anita a se aposentar era uma missão quase impossível. Foi então que acionou o Gerente Executivo em Natal e este a Chefe de Recursos Humanos, e esta uma Assistente Social, uma Psicóloga e um Perito-Médico para que todos a auxiliassem naquela tarefa. Anita parecia perceber a razão maior daquela visita, se mostrou ansiosa, sentiu-se atordoada e pensou em ir embora.

Para que a ação não fosse direcionada, entrevistas foram feitas com outros servidores e chegou a sua vez. A princípio se mostrou resistente, contudo com o desenrolar dos trabalhos, abriu o seu coração, não produzia como antes, estava com a sua saúde comprometida, mas o seu trabalho era tudo o que gostava de fazer e como viveria fora dali? Sabia que em algum momento de sua vida este dia ia chegar, mas não estava pronta para decidir, eis o seu dilema. As alegações eram procedentes, o INSS ainda não possui devidamente estruturado, um programa de suporte, transição e preparação para os servidores aposentáveis. A aposentadoria enseja em perdas financeiras significativas e revela uma ambivalência. Ao mesmo tempo em que é conquista é também um processo de marginalização social e cultural, devido ao estigma de se passar a pertencer a um grupo de pessoas não produtivas e que não possuem qualquer “**ethos**” que os organize. Portanto, neste contexto, quem de fato deseja se aposentar? Outro aspecto a se considerar é o seguinte: Quem implementa as condições para a aposentadoria e ainda permanece trabalhando recebe em seu contracheque o ABONO DE PERMANÊNCIA, incentivo para continuar em atividade; entretanto, quem requerer a sua aposentadoria, além de passar a contribuir no percentual de 11% (Onze por cento) para o Plano de Seguridade Social – PSS, caso os seus proventos ultrapassem o teto previdenciário, hoje calculado em, R\$3.416,54, também tem subtraído dos seus proventos 50% (cinquenta por cento) da sua gratificação de produtividade, em se tratando de Analista do seguro Social e de Técnico do Seguro Social, categoria funcional a que pertence a servidora Anita.

## **O INSS – Histórico e Mudanças**

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS é uma Autarquia vinculada ao Ministério da Previdência Social – MPS que teve a sua história iniciada com a aprovação da Lei Eloy Chaves, na verdade, o Decreto Legislativo nº 4.682, de 24/01/1923, quando o País adquiriu um marco jurídico para a atuação do sistema previdenciário, que na época era composto pelas Caixas de Aposentadorias e Pensões – CAPS.

A sua missão é garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social e a sua visão é ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.

Em 24 de Janeiro de 2010, completou 87 anos de existência. É responsável pelo maior programa de distribuição de renda do nosso país. Atualmente paga benefícios previdenciários com valores que variam de R\$510,00 a R\$3.416,54, além de administrar o Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social – BPC-LOAS, pago pelo Governo Federal, a idosos e a pessoas com deficiência, desde que preencham os requisitos exigidos pela Lei nº 8.742/93.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos Direitos da Clientela do Regime Geral de Previdência Social – RGPS que atualmente abrange aproximadamente 39 (trinta e nove) milhões de contribuintes (Boletim Estatístico da Previdência Social, dados de 2008) e caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira.

A sua carta de serviços disponível no site da Previdência Social ([www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br)), demonstra os benefícios previdenciários e serviços que necessitam ou não de agendamento. Por intermédio dela, todos os cidadãos e cidadãs podem conhecer os critérios de acesso, com visibilidade e transparência.

Possui cento e duas Gerências Executivas e no Estado do Rio Grande do Norte, possui duas do mesmo porte, nos municípios de Natal e Mossoró. A primeira abrange oitenta municípios e a segunda oitenta e sete e respectivamente, atendem a todos os municípios do Estado que correspondem a cento e sessenta e sete.

Os atuais desafios são: ampliar a sua capilaridade, com a construção de setecentos e vinte novas agências, no país, por meio do Programa de Expansão da Rede de Atendimento, nos municípios acima de vinte mil habitantes, das quais dez serão vinculadas a Gerência Executiva do INSS em Natal. A primeira a ser inaugurada será a do Município de Touros que se encontra em fase final de construção.

Assumiu o desafio de acabar com as filas em suas agências quando implantou a central 135, que permite ao segurado agendar o seu atendimento eletronicamente, em dia e hora marcada em qualquer Agência da Previdência Social no país. Outros desafios continuam a ser perseguidos: a busca da excelência do atendimento e a busca para a formalidade de todos os trabalhadores deste país. Para estimular esta ação foi criado o Programa de Educação Previdenciária - PEP que há dez anos tem realizado inúmeras ações, dentre estas destacamos: Orientação e informação ao segurado, por meio da mídia escrita e falada, palestras, cursos de disseminadores, seminários, participações em ações de cidadania. Além de realizar parcerias com sindicatos, universidades, escolas formadoras (SESI, SESC, SENAC) e SEBRAE entre outros.

Implementou este ano um Plano de Ação estratégica com metas pré-definidas as quais estão publicadas no Diário Oficial da União.

## **As mudanças do INSS**

O INSS, há algum tempo, era sinônimo de mau atendimento, descaso, refletido nas enormes filas de atendimento, sem contar com as fraudes que só aumentavam o descrédito na Previdência, inclusive por parte do governo.

A partir de 2003 o processo começou a ser revertido. O Ministério da Previdência em 2003 e 2004 dedicou-se à reformulação dos marcos legais. A partir de 2005 mergulhou nos processos de trabalho do INSS, buscando responder a seguinte questão: que tipo de Previdência Social queremos para o futuro?

A resposta foi discutida nas oficinas de planejamento, com os próprios servidores do INSS: “tem de ser sistema de proteção social inclusivo, público e sustentável”. Daí saíram cinco direcionadores estratégicos:

- gestão estratégica de pessoas;
- modernização da infraestrutura da rede;
- foco na gestão e no controle social;
- excelência no atendimento, sendo um processo virtuoso de melhoria contínua; e
- fortalecimento da proteção social.

É fundamental ressaltar que o trabalho de modernização do INSS não foi realizado por consultorias, foi feito internamente, pelos próprios servidores que continuam a conduzir toda a modernização, sendo as soluções tecnológicas tratadas pela Empresa de Processamento de Dados da Previdência - DATAPREV.

## **Gestão de Pessoas - Ingresso no Órgão**

O ingresso ao Quadro de Pessoal Permanente do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS se dá de duas formas:

a) Em caráter efetivo, quando se trata de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira (art. 9º, inc. I, da lei nº 8.112/90) cuja nomeação depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas de títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de validade (art. 10 da lei nº 8.112/90);

b) Em comissão, para cargos de confiança de livre exoneração, inclusive na condição de interino para cargos de confiança vagos (art. 9º, inc. II, da lei nº 8.112/90).

c) No acesso a Funções Gratificadas, Comissionadas Técnicas e a Cargo em Comissão tem valorizado a prata da casa, uma vez que para o provimento do Cargo de Gerente Executivo, o de maior grau de relevância e responsabilidade no âmbito das Gerências Executivas que somam mais de cem, o Ex Sr. Ministro de Estado da Previdência Social tem escolhido, mediante Processo Seletivo Interno, apenas servidores do Quadro Funcional do Instituto, podendo participar desse processo os ativos, que não estejam impedidos.

Quanto as Chefias das Agências da Previdência Social que somam mais de mil, estas só podem ser ocupadas também por servidores de carreira do INSS.

Outro cargo, que recentemente foi ocupado por um servidor Técnico do Seguro Social foi o de Ministro de Estado da Previdência Social.

### **Indicadores do Corpo Funcional:**

1.0 - O seu Quadro Funcional, conforme dados extraídos do **Relatório Perfil/INSS/DIRRH/CGARH**, mês de março/2010 é composto por 37.182 (trinta e sete mil, cento e oitenta e dois) servidores ativos contra 39.387 (trinta e nove mil, trezentos e oitenta e sete) servidores aposentados, dentre estes estão em Natal/RN 511 (quinhentos e onze) ativos e

607 (seiscentos e sete) aposentados. Entre todos, 21.515 (Vinte e um mil, quinhentos e quinze) possuem curso superior completo. Observa-se ainda, que o número de mulheres totaliza 56,14% (Cinquenta e seis vírgula catorze por cento) na sua força de trabalho e que as faixas etárias com o maior número de servidores estão concentradas entre 46 a 60 anos o que totaliza 23.074 (Vinte e três mil e setenta e quatro). Acrescenta-se que somente em março de 2010, 84 (Oitenta e quatro) se aposentaram.

Diante desses números, depreende-se que urge desenvolver um Programa de Suporte, Transição e de Preparação para a Aposentadoria onde os servidores habilitados ao longo dos anos pela instituição ou por sua própria iniciativa e interesse, possam transmitir aos mais jovens, com menos de 5 anos de tempo de serviço que perfazem 8.378 (Oito mil, trezentos e setenta e oito), o seu aprendizado a fim de que a instituição possa continuar a perpetuar o seu papel perante a sociedade brasileira.

De todo o quantitativo, 58,38% (cinquenta e oito vírgula trinta e oito por cento) se concentra nas Agências da Previdência Social e 5,82% (cinco vírgula oitenta e dois por cento) está na área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, o que representa 2.217 (dois mil, duzentos e dezessete) servidores atuando nesta área.

#### **Gratificação de Produtividade:**

As gratificações de produtividade estão atreladas ao desempenho do Órgão e ao desempenho individual, ambas influem diretamente nas remunerações, razão por que os seus servidores vêm desenvolvendo com intensidade o interesse na colaboração mútua, haja vista o caráter solidário que imprime a gratificação institucional, que por si só se atingida resulta em 80 (oitenta) pontos X 20 (vinte) pontos individual.

Quanto ao servidor que se aposenta, este passa a perceber apenas 50 ( cinquenta ) pontos do valor destinado a gratificação institucional, o que representa uma queda de 50% ( cinquenta por cento) nos seus proventos, o que podemos deduzir que este servidor ainda que esboce o desejo de se aposentar reluta quando avalia os prejuízos financeiros que irá arcar.

Neste cenário, reforçamos que necessário se faz implementar um programa direcionado aos servidores em condições de se aposentar, onde a instituição reconheça os relevantes serviços prestados por aqueles que nela acreditaram e que estiveram presentes na sua história por longos 30(trinta),35(trinta e cinco) anos de tempo de serviço, dedicados ao seu crescimento e a sua valorização. Afinal, hoje comprovadamente o INSS é um Órgão de vanguarda porque tem investido em tecnologia, priorizado a profissionalização do seu corpo funcional, na medida em que além de outras estratégias tem incentivado por meio de programa de bolsas de estudo, o ingresso e/ou retorno ao ambiente acadêmico de seus servidores além de estimular a indicação de seus gestores em sua grande maioria em bases meritocráticas, mudanças consideradas inovadoras no Serviço Público Federal, o que se depreende que tais providências resultam numa maior transparência nas práticas de gestão em Recursos Humanos.

Paradoxalmente, o INSS ainda não deflagrou institucionalmente, nenhum programa referente a preparação para aposentadoria, que possibilite aos servidores a transmissão de seu legado a fim de que novos servidores possam a partir de então, sucessivamente formar as gerações futuras que certamente terão desafios mais audaciosos e múltiplos a enfrentar, como também que contemple o servidor às vésperas da aposentadoria a lidar com esse processo de transição.

### **Significado da Aposentadoria**

Nos contatos com aposentados, nos defrontamos por vezes, com indivíduos queixosos e arrependidos quando a aposentadoria se deu voluntariamente, por não se sentirem satisfeitos com essa nova etapa de suas vidas. Uns, logo em seguida tem a pretensão de reverterem a aposentadoria à atividade quando a legislação assim permite. Outros permanecem inconformados com a nova condição o que nos faz compreender que esse impacto poderia ser atenuado com uma Política de Gestão de Pessoas que os preparassem para a transição nos dois últimos anos em que estivessem prestes a completar 30/35 anos de tempo de serviço.

No INSS, GEX Natal/RN há cem servidores aptos a requererem a aposentadoria, mas ao se falar no assunto os depoimentos tem sido semelhantes aos que foram dados por servidores aposentados, vejamos:

a) Dona Yara Moreira, Técnico do Seguro Social, 32 ( trinta e dois ) anos de tempo de serviço. “ Este foi o meu primeiro emprego, 3 ( três ) colegas assumiram comigo no mesmo dia, fizemos amizade, nossos filhos também se conhecem, somos uma família só, enquanto eu puder vou trabalhar. “

b) O servidor Jair Silveira, Perito Médico, que possui idade e tempo de serviço para se aposentar, perguntado pelo seu interesse na aposentadoria, respondeu: “ Vou começar a usufruir os meus períodos de licença – Prêmio, primeiro preciso ensaiar e refletir sobre o que farei lá fora. Sei que a aposentadoria para nós profissionais da área de saúde, dificilmente se consumará plenamente, creio que apenas nos casos em que a saúde ou a lei assim determinar. Penso que se decidir por me aposentar no INSS, assumirei uma docência numa universidade particular, já tive convites. “

c) Joaquim Alfredo Leite, servidor que se aposentou há 12 (doze) anos por tempo de serviço, na época aos 53 ( cinquenta e três ) anos, perguntado sobre o sentimento de estar aposentado respondeu: “Naquela época pensei apenas em me aposentar com os direitos e vantagens que conquistei, hoje vejo que foi um equívoco. Sinto falta do meu trabalho e do contato com os meus colegas, não consigo ficar em casa sem fazer nada, sou inquieto.” Este aposentado diariamente vai à Seção de Recursos Humanos, da bom dia, fica pouco tempo e vai embora, visita também outros setores do prédio do INSS em Natal/RN.

d) Outra situação que ocorreu também com relação a servidor aposentado foi a seguinte: Conceição Vieira, aposentada por tempo de serviço no cargo de Auditora Fiscal da Previdência Social, estava há 2 ( dois ) anos em casa quando tomou conhecimento de portaria Ministerial, que geralmente é publicada ao final de cada ano no Diário Oficial da União, que ofertava vagas para algumas categorias funcionais com carência de pessoal, facultando ao aposentado nos últimos 5 ( cinco ) anos a possibilidade de reverter a sua aposentadoria à

atividade. No dia seguinte a edição da tal portaria apresentou-se ao Órgão de Recursos Humanos e requereu o retorno ao trabalho, preferiu assumir novos desafios, aos 54 ( cinquenta e quatro ) anos de idade. Esta reassumiu as suas funções e continua há 6 ( seis ) anos trabalhando na Receita Federal do Brasil, perguntada sobre a sua experiência de sentir-se efetivamente aposentada, respondeu: “ Você não se sente jovem? Eu ainda me sinto jovem e com vontade de produzir. Acho que o trabalho nos mantém vivos e não me lembre a idade, viu? “

O que fazer para que a aposentadoria seja a etapa positiva de nossas vidas, desejada e prazerosa?

## **O PROBLEMA**

Anita, servidora pública federal há mais de 30 ( trinta ) anos, era solteira, residia numa cidade de interior e o seu círculo de amizades era praticamente restrito aos servidores da Agência da Previdência Social em Currais Novos.

Todos os dias cumpria o ritual de se preparar para ir ao trabalho. Estava acostumada às exigências e as regras do Serviço Público, não se percebia aposentada, não se imaginava aprendendo coisas novas, nem fazendo novos amigos. Reconhecia as suas limitações decorrentes das mudanças tecnológicas e a fragilidade da sua saúde.

Em seu interior o sentimento de vazio e frustração estavam presentes, o INSS, como outras organizações tem investido recursos significativos em programas voltados a possibilitar o sucesso profissional dos seus colaboradores e da Instituição o que tem contribuído para que os servidores do INSS estejam se colocando na vanguarda como modelo de serviço público brasileiro, contudo, somente recentemente o Órgão demonstrou institucionalmente, o interesse em dar início a estruturação de um programa que possibilite aos seus servidores fazer a transição entre o trabalho e a aposentadoria. Por tudo isso, para muitos servidores o trabalho representa a vida e a definição da sua identidade e quando tudo isso fica para trás, as

mudanças no estilo de vida e principalmente nas finanças são vistos como aspectos restritivos na decisão de se aposentar. Assim, estes não vêm com satisfação e como uma conquista positiva a aposentadoria. Portanto indagamos: Por que os servidores reconhecem as suas limitações e não querem se aposentar? Como preparar os servidores para enfrentar esta fase da existência sem que estes possam desencadear desequilíbrios psicofísicos com a percepção de que esta etapa de vida é significadamente ameaçadora?

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Objetivos educacionais**

A história de Anita tem como objetivo, proporcionar aos alunos a partir da leitura do caso e dos depoimentos, a reflexão sobre a temática, visto que a tendência atual é que nos próximos anos a população brasileira de idosos seja maior que a jovem, incrementando o índice de aposentados. E não há mais tempo a perder, organizações e gestores precisam estar preparados para esse desafio. Precisamos desenvolver nos gestores de pessoas o interesse por cuidar delas e não somente administrá-las e ainda:

- a) Refletir sobre a integração do velho x novo, fortalecendo a cultura organizacional;
- b) Propiciar a aprendizagem contínua dos pares, valorizando a sabedoria daqueles que irão passar o bastão;
- c) Incentivar a cultura do servir;
- d) Despertar a compreensão dos paradoxos com base nas referências bibliográficas sobre o tema e com as experiências pessoais de cada um.

### **Fonte de Dados**

A história de Anita ocorreu no 2º Semestre de 2008, numa Agência da Previdência Social no município de Currais Novos(RN). O relato foi autorizado pelo Gerente Executivo do INSS em Natal/RN com a contribuição da chefe daquela agência, da assistente social e da psicóloga que participaram diretamente da avaliação das condições laborativas da servidora e do convencimento, que culminou no seu pedido de aposentadoria voluntária trinta dias após a visita técnica àquela unidade da Previdência Social. Foram ouvidos ainda outros servidores aptos a se aposentarem, já aposentados nos meses de dezembro de 2009 a março de 2010.

### **Sugestões para discussão do caso**

Este caso pode ser lido em trinta minutos em sala de aula. Sugere-se a aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação, nas áreas de Serviço Social, Psicologia e Administração. a) O educador deverá explorar a temática em duas etapas: Na primeira após a leitura individual o aluno/grupo deverá externar o sentido x sentimento da aposentadoria. Alternativas e perspectivas de futuro para o aposentado com sugestões de experiência que ainda possa vivenciar e após realizar pesquisas na literatura sobre o tema além de entrevistar pessoas de vários seguimentos profissionais dos setores público e privado a fim de traçar um perfil das pessoas que irão se aposentar hoje. b) Em um segundo momento o aluno/grupo deverá apresentar em plenária o resultado do trabalho e sugerir estratégias que possam ser aplicadas, no intuito de contribuir para uma vida proativa, dinâmica e saudável minimizando a problemática da aposentadoria.

### **Alternativas para análise do caso**

Segundo (Santos, 1990) , “O idoso deve aceitar que pode sempre aprender, com todas as pessoas e de forma contínua, que necessitamos de uma ressignificação da vida, que permita que o idoso aproveite de forma construtiva o seu tempo, nessa perspectiva, por que a aposentadoria ainda assusta tanto a maioria dos servidores?. Os estudos sobre a aposentadoria

demonstram ser a vida do aposentado profundamente influenciada pelas atividades sócio-profissionais anteriores, uma vez que essas atividades determinam as condições de vida social e econômica, bem como as relações sociais e o acesso ao lazer. Dessa forma, a passagem para a aposentadoria faz surgir as desigualdades sociais e as contradições do sistema social no qual a pessoa está inserida. Na Psicologia, em geral, os autores analisam a questão dos aposentados em função da adaptação do indivíduo ao novo espaço, papel e lugar que lhe são dados numa determinada estrutura social. Assim, o comportamento do aposentado é explicado como uma boa ou má adaptação aos novos papéis. O trabalho na perspectiva psicológica é uma afirmação da auto-estima e função perante a sociedade. O processo produtivo é assimilado em aspectos fisiológicos, morais, sociais e econômicos. O trabalho ocupa um importante espaço na vida humana. Constitui o significado na vida de todos. As pessoas vivem ao redor de sua atividade profissional. Uma pergunta comum quando se conhece uma pessoa é: “Onde você trabalha?” ou “O que você faz?”. A pessoa é vista conforme o papel que ocupa na organização, seu local e poder que desempenha. Os horários, atividades e relacionamentos são determinados conforme exigências do trabalho. Ao se aposentar, grande número de pessoas perde seu ponto de referência. Não será o fulano da organização X, muitas vezes as instituições, empresas se tornam um sobrenome, um ponto de referência e prestígio. As consequências muitas vezes são depressões, doenças físicas e emocionais. As transições de etapas ou estágio na vida podem ocasionar grandes crises. Vries (2003), chama este período de “síndrome da aposentadoria”. A Identidade e Aposentadoria de Carlos e Jacques (1997), aborda a questão da perda de papéis e de identidade, sofrida pelas pessoas que se aposentam. Outros trabalhos refletem sobre o bem estar do idoso, de modo especial quando este participa de alguma atividade social ou movimentos para terceira idade.

No *XXVI Congresso Interamericano de Psicologia em Comunicações Científica* (Castro & Costa, 1997; Siqueira & Freire, 1997; Triguero (1997). seguiram o mesmo direcionamento de Santos (1990), quando defende que em um estudo sobre a aposentadoria é necessário trazer à tona não só as modificações do sistema de papéis mas também a ligação entre as forças do sistema social e a identidade da pessoa. Procurar somente compreender as mudanças que se operam no momento da aposentadoria não parece ser suficientemente

satisfatório, se deixar de analisar ligações que podem haver entre o sistema social e os aspectos psicológicos do sujeito antes da aposentadoria. Há, em cada sociedade, um conjunto de papéis instituídos e algumas condições históricas que determinam as pressões sociais relacionadas ao processo de interiorização desses papéis. Ou seja, a pressão que a sociedade exerce sobre as pessoas para que adotem certos papéis será proporcional à importância desses papéis na referida sociedade.

Muitos não pensam sobre o assunto e quando acontece vivem momentos de inquietação e crise. O presente caso destaca a importância do assunto na Gestão de Recursos Humanos. De acordo com Zanelli (1996), incentivar a discussão de suposições tácitas, como os deveres da organização frente ao empregado que se aposenta, provoca uma transformação de valores no nível gerencial e ramifica-se até atingir uma mudança maior, do bem-estar daqueles que enfrentam a transição para a aposentadoria.

O temor à aposentadoria, não só no caso específico do servidor do INSS, remete a perda da rede de comunicação, do espaço na sociedade, aliado a queda do poder aquisitivo. No caso de Anita, além desta sentir-se ameaçada com a perda de mais de 50% ( cinquenta por cento ) dos seus proventos, já previa o seu isolamento social, afinal também tinha a sua saúde fragilizada, sabia que em se aposentando estaria abdicando do seu espaço no ambiente de trabalho e do carinho dos seus colegas, uma vez que somente estaria obrigada a comparecer na repartição uma vez por ano, por ocasião do cadastramento anual, a que os aposentados e pensionistas estão sujeitos. Com a perda do papel profissional, a pessoa perde também seu poder enquanto autor social e seu valor com relação a uma sociedade voltada para a força de produção. A passagem para a aposentadoria revela tanto as desigualdades sociais como as diferenças individuais, sobretudo no que se refere à capacidade de resolver os conflitos diante do investimento no papel profissional feito durante a vida. A vivência da aposentadoria será consequência de todas essas variáveis e da intensidade vivida pelas mesmas (Santos, 1990). Anita, assim como outros servidores do INSS têm consciência de que um dia a aposentadoria deve acontecer e que para toda sociedade produtiva, esse passo deveria ser visto como uma conquista e como o clímax do bem estar psicossocial, pois nascemos nos preparamos para trabalhar e no futuro nos aposentar, entretanto, diante da construção sócio-histórica de cada

um, aliada as alternâncias nas políticas governamentais, os servidores se sentem inseguros e preocupados com o futuro.

Quando se está em atividade, a Instituição proporciona uma constante interatividade com a sociedade, além de oportunidades de se qualificar cada vez mais para o trabalho, seja por meio de cursos em ambiente virtual, presencial ou por bolsas de estudo. Além disso, proporciona viagens para se colaborar em grupos de trabalho fora de suas sedes, o que conseqüentemente amplia a sua rede de contatos. Quanto ao servidor em via de se aposentar, este não tem claro o que irá acontecer com ele do ponto de vista das práticas burocráticas relativas a essa condição, o que sem sombra de dúvida, contribui enormemente para criar-lhe uma situação de ansiedade e de insegurança, o que foi claramente evidenciado na situação da Anita.

Estes aspectos nos levam a constatar que é necessário oferecer aos servidores do INSS que estejam aptos a se aposentar a oportunidade de reflexão e o acesso a outras informações sobre o “fenômeno” da aposentadoria, por meio de um programa de transição e preparação para aposentadoria que os oriente quanto aos cuidados com a saúde, com administração das finanças e que estimule novos contatos por meio de ações voluntárias, em ONG's ou a inclusão destes como instrutores eventuais do Programa de Educação Previdenciária – PEP que oferece cursos, palestras, seminários, participa em ações de cidadania e realiza parcerias com universidades, escolas formadoras (SESI, SESC, SENAC) e SEBRAE entre outras atividades, a fim de que o servidor aposentado possa reestruturar a sua nova vida com novas atividades e o estabelecimento de novas relações sociais para que experimente de fato, uma “marginalidade positiva.”

### **Questões para discussão do caso**

1-Você avalia como positiva a atuação da equipe multidisciplinar na condução deste caso? Justifique.

2-Que políticas de pessoal devem ser empreendidas pela Instituição para que o servidor solteiro e sozinho, possa se preparar para a sua vida pós-aposentadoria?

3-Envelhecer é um processo natural gradativo e contínuo. Como a organização deve acompanhar e avaliar a capacidade laborativa dos seus servidores nas faixas etárias que ultrapassam os 50 ( cinquenta ) anos?

4-Que providências a Instituição pode adotar para estimular o servidor com todos os requisitos exigidos para a aposentadoria, fazê-lo?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CARLOS.S.A.;JACQUES, M.G.C.;LARRATEA, S.V.;HEREDIA,O.C .– **Identidade, Aposentadoria e Terceira Idade**. Est. Interdiscipl.Envelhec. Vol 1,p.77-88. Porto Alegre. [Resumo]. Em Sociedade Interamericana de Psicologia (Org.), Resumo de Comunicações Científicas, XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo: SIP.(1999)

CASTRO,N.M.S & COSTA, A.E.B – **Terceira Idade – Adaptação em mais uma etapa da vida**. [Resumo]. Em Sociedade Interamericana de Psicologia (Org.), Resumo de Comunicações Científicas, XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo: SIP. (1997)

FRANÇA, L.H.DE.F.P. **Preparação para Aposentadoria: desafios a enfrentar**. IN:VERAS, Renato P. (Org.) Terceira Idade: Alternativas para uma sociedade em transição. Rio de Janeiro: Resume – Dinorá:UNATTI-UERJ.p.11-34-(1999)

GARCIA,T.G. No cap. **Aposentadoria: Tempo de recriar o tempo**. Jornal do Viva, Florianópolis, 2 ed.p.3.out.2004

\_\_\_\_\_ MARIA CECÍLIA GODTSFRIEDT – Presidente da Associação Nacional de Gerontologia no Estado de Santa Catarina e professora do Núcleo de Estudos da Terceira Idade – (NETI) - **Trabalho apresentado na 58ª Reunião Anual da SBPC – Envelhecimento Populacional e Organização da Sociedade Civil** – disponível em: <http://www.neti.ufsc.br> – acessado em 12.jun2010.

MORIN, E.M. **Os Sentidos do trabalho**: revista de administração de empresas, v.21,n.3, 2001.

SANTOS,M.F. – **Identidade e Aposentadoria**. EPU - São Paulo.1990.

VRIES,M. – **Síndrome da Aposentadoria**. Revista HSM Management. Ano 8, n.41,p.181-190 – 2003.

ZANELLI,J.C&SILVA, N. – **Programa de Preparação para Aposentadoria**. Insular. Florianópolis.1996.

Boletim Estatístico da Previdência Social – dados de 2008 – disponível em: [http://www-intraprev](http://www.intraprev) – acessado em 12.jun.2010

Relatório Perfil/INSS/DIRRH/CGARH, março de 2010 – disponível em: <http://www-intraprev> – acessado em 12.jun.2010.

Lei 8.112, de 12.dez.1990 – **art. 9, inc.I e II, art. 10.**