

Programas de Preparação para a Aposentadoria – PPA: responsabilidade social das organizações

Francisco Sobreira Netto
FEA/USP, Uni-FACEF
fsnetto@gmail.com

Juliana Presotto Pereira Netto
UNESP
jprepen@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem por objetivo confrontar os principais conceitos teóricos que envolvem: a continuidade de trabalho de aposentados e funcionários prestes a se aposentar nos dias de hoje; um breve histórico dos programas de preparação para a aposentadoria nas organizações, suas principais características, objetivos e implicações para as empresas que os adotam e a responsabilidade social nas empresas e sua ligação com os PPA no contexto brasileiro. Para tal foi realizada pesquisa exploratória qualitativa, de natureza bibliográfica, com a aplicação do método de análise de conteúdo, cujas principais conclusões indicam a atualidade do tema, a preocupação das organizações de diversos setores com os PPA, a política com os stakeholders e a precariedade de relatos e dados estatísticos de sua disseminação nos países em desenvolvimento e em transição econômica.

Palavras-chave: Aposentadoria. Responsabilidade Social. PPA. Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

A aposentadoria consiste numa ruptura abrupta entre um período de tempo totalmente voltado e organizado para o trabalho e um período de tempo livre, que pode resultar numa verdadeira desorientação temporal. Esta transição exige um condicionamento mental e social que a maioria da população trabalhadora não possui, pois a cessação da atividade profissional tem como consequência a sua exclusão do mundo produtivo (EMILIANO, 2005). Acompanhado do envelhecimento natural do ser humano, a aposentadoria é um marco de alteração na dinâmica familiar e social do indivíduo, trazendo como consequência a mudança dos hábitos de quem se aposenta e daqueles que com ele convivem, sendo então uma etapa da vida que necessita de preparação.

Baseada nesta constatação, as organizações sentiram a necessidade de promoverem programas de preparação para a aposentadoria - PPA para seus funcionários, como uma etapa de transição de um período intenso de trabalho para outro mais tranquilo, em que a qualidade de vida e a valorização do ser humano não sofram perdas. No PPA, a empresa deve desenvolver atividades contínuas de aconselhamento e preparação para a aposentadoria dos membros de sua força de trabalho, abrangendo diversos fatores, tais como físicos, psicológicos, sociais, administrativos, dentre outros. Por outro lado, a prática da responsabilidade social revela-se nas organizações como um imperativo contemporâneo. Visa a criação de um ambiente de trabalho saudável e condizente à realização pessoal e profissional dos seus funcionários. A partir daí, a organização aumenta sua capacidade de atrair e desenvolver talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais disputados.

A responsabilidade social revela-se ainda mediante sua participação em de programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade. O investimento em processos produtivos que levem em consideração a conservação ambiental e a preocupação com o uso racional dos recursos naturais também têm importante valor simbólico, por serem de interesse

da empresa e da sociedade. Com iniciativas desse tipo, a empresa deixa transparente sua crença no preceito de que só uma sociedade saudável pode gerar empresas saudáveis (ETHOS, 2007).

2. METODOLOGIA

O presente trabalho se constituiu numa pesquisa exploratória qualitativa, de natureza bibliográfica, com a aplicação do método da análise de conteúdo. Os principais objetivos da pesquisa exploratória visam: aumentar o entendimento do problema gerencial; saber como outras pessoas resolveram problemas similares ao seu; identificar informações que possam ser usadas como questões investigativas; e identificar fontes reais que possam ser usadas como parâmetros de comparação (BARDIN, 1995).

A análise de conteúdo se constitui num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. O objetivo principal não está na descrição dos conteúdos e sim no que se pode abstrair deles após serem trabalhados ou comparados entre si. Este tipo de análise objetiva também dar forma conveniente e representar de outro modo esta informação, com o uso de procedimentos de transformação.

Assim sendo, pretende-se confrontar os principais conceitos teóricos que envolvem: a continuidade de trabalho de aposentados e funcionários prestes a se aposentar nos dias de hoje; um breve histórico dos programas de preparação para a aposentadoria nas empresas, suas principais características, objetivos e implicações para as empresas que os adotam e a responsabilidade social nas empresas e sua ligação com os PPA no contexto brasileiro.

3. ASPECTOS RECENTES RELACIONADOS À CONTINUIDADE DO TRABALHO

A continuidade do trabalho, tanto para pessoas que já se aposentaram quanto para aquelas que estão prestes a fazê-lo, é discutida há tempos. Em termos globais, aconteceram em Viena-1982, e em Madri-2002, assembléias mundiais sobre o envelhecimento da população, promovidas pela Organização das Nações Unidas – ONU, em que se discutiram as mais diversas formas dos aposentados participarem ativamente da vida comunitária das nações, trazendo com isso benefícios à sociedade como um todo.

Conforme relatório ONU (2002), intitulado *Report of the Second World Assembly on Ageing – Madrid/2002*, foi traçado o “Plano de Ação Internacional de Viena para o Envelhecimento”, cujas recomendações para ações governamentais e empresariais sobre o assunto foram:

A- Governamentais:

- governo, sindicatos de empresários e de trabalhadores devem promover ações para que as pessoas permaneçam empregadas o maior tempo possível;
- as condições de trabalho e a política de seguridade social devem melhorar num crescente;
- todo tipo de discriminação encontrado no mercado de trabalho deve ser eliminado, no que tange especificamente à continuidade das atividades profissionais para os aposentados;
- deve ser garantido aos trabalhadores o direito à participação em iniciativas de capacitação profissional e recolocação no mercado de trabalho.

B- Empresariais:

- as organizações privadas devem proporcionar condições próprias para o trabalho nos aspectos estruturais (fornecimento de equipamentos, reorganização de tarefas,

ergonomia no ambiente físico, etc.) e nos aspectos psicológicos (satisfação e motivação no trabalho, valorização do ser humano, medicina do trabalho e previdência específicos para empregados idosos, etc.).

Segundo o documento OIT (1992), elaborado por ocasião da “Oficina Internacional do Trabalho – A OIT e as pessoas de idade avançada”, os Estados membros da organização deveriam adotar medidas para facilitar a continuidade do trabalho para as pessoas na situação de pré e pós-aposentadoria. O principal objetivo destas medidas seria assegurar a continuidade dos empregos em condições satisfatórias, bem como proporcionar uma transição da vida produtiva com vínculo formal de trabalho para uma vida para outra com ou sem registro formal.

Para alcançar este objetivo, duas recomendações foram elencadas:

- condições de trabalho: as organizações que possuem idosos na sua força de trabalho devem respeitar suas limitações físicas e psicológicas, acolhendo seu ritmo de trabalho e suas principais necessidades. Deve-se evitar situações em que a velocidade das tarefas, a busca por resultados, a forma de remuneração e o ambiente anti-ergonômico sejam nocivos à saúde e integridade dos trabalhadores idosos. Sugere-se, ainda, que os trabalhadores possam usar seus conhecimentos e experiência em prol do desenvolvimento das empresas empregadoras e na busca de sua valorização profissional;
- preparação para a aposentadoria: deve ser incentivada no âmbito das empresas públicas e privadas, de maneira flexível, ações em que se permita ao empregado prestes a se aposentar fazer uma transição paulatina entre sua vida laboral e sua vida pós-aposentadoria. Incluem-se nestas ações o desenvolvimento de novas atividades junto às comunidades em que vivem, ligadas à prestação de informações, educação, cultura, lazer, esportes, trabalhos manuais, e filantropia, entre outros.

De acordo com Wieczynski (2003), pensar em projetos pós-aposentadoria implica em trabalhar a ocupação humana a partir de dois elementos básicos:

- o auto-desenvolvimento pessoal e profissional, com o crescimento de valores como a ética, o respeito à vida e a solidariedade nas relações sociais;
- a emancipação do homem diante das organizações produtivas, priorizando a liberdade de escolha de atividades que lhes proporcionem satisfação e prazer no dia-a-dia profissional. Sem emancipação não há criatividade. E sem inovação não há desenvolvimento e a conseqüente melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Moragas (1991) propõe às organizações algumas atividades ocupacionais que podem ser incorporadas como de ocupação pós-aposentadoria, que serviriam como parâmetros aos trabalhos de preparação para a aposentadoria das empresas, classificadas como de desenvolvimento:

- psíquico: com objetivo na auto-realização e na criatividade – ex: artes manuais, pintura, escultura, desenho, fotografia, restauração de obras de arte;
- social: com objetivo nas relações em grupo – ex: participação em associações, clubes, centros recreativos, grupos de intercâmbios, grupos religiosos, grupos familiares;
- recreativo: com objetivo de lazer e descanso – ex: cinema, música, teatro, dança, jogos, viagens, grupos de excursões;
- físico: com objetivo de manter a forma física – ex: ginástica, natação, caminhadas, futebol, basquetebol, voleibol, atividades físicas em geral;

- educacional e cultural: com objetivo no desenvolvimento intelectual e social – ex: participação em cursos, seminários, conferências, pesquisas acadêmicas, grupos de estudo, universidades da Terceira Idade;
- do meio ambiente: com objetivo no contato e preservação da natureza – ex: cursos, palestras, trabalhos de jardinagem, hortas, pomares, cultivo de flores, combate à poluição;
- ideológico-político: com objetivo na manutenção e no desenvolvimento do bem comum – ex: participação política em geral, assessoria, ações de cidadania e respeito aos direitos dos indivíduos, fiscalização de órgãos públicos e ações de governo;
- social e comunitário: com objetivo na colaboração de todos em prol da comunidade – ex: participação em organizações sociais públicas ou privadas, organizações sem fins lucrativos, trabalhos voluntários, gestão de projetos sociais.

4. PPA – BREVE HISTÓRICO

A preparação adequada da força de trabalho das organizações para o seu afastamento do ambiente profissional por ocasião da aposentadoria é uma função social que vem despertando interesse de muitas instituições públicas e privadas no Brasil e no mundo. Segundo Andujar (2006), os primeiros registros sobre os programas de preparação para a aposentadoria – PPA datam da década de 1950, nos Estados Unidos. Estes trabalhos tinham como foco principal a prestação de informações sobre o sistema de aposentadorias e pensões. Posteriormente, com o desenvolvimento das relações trabalhistas e o crescimento das empresas, foram agregados novos conteúdos aos PPA, de maneira a atender novas demandas e aspectos que envolvem o desligamento do trabalho habitual.

Com iniciativas experimentais e incipientes no final dos anos 70, e início da década de 80, os programas de preparação para aposentadoria no Brasil sofreram um refreamento nos anos 90 e uma retomada posterior nos primeiros anos do novo milênio. Para a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – Abrapp (2004), os trabalhadores da década de 70, diante de um cenário político hostil, por conta da ditadura militar de época imposta ao país, e pelo ambiente de forte tensão entre empresários e os sindicatos de trabalhadores, recebiam com desconfiança estes programas, considerando-os como de objetivos “expulsórios”.

De acordo com a Abrapp (2004), aproximadamente 80 instituições do país chegaram a desenvolver algum tipo de trabalho com os funcionários que se encontravam perto da aposentadoria. Contudo, no início dos anos 90, este processo de preparação sofreu um baque por conta da instabilidade econômica vigente no Brasil, pelo volume significativo de programas de privatizações, de demissões voluntárias e de incentivo às aposentadorias, com o firme propósito de enxugar o contingente de trabalhadores nas empresas e viabilizar estas ações.

Segundo Wieczynski (2003), até 1994 não existia uma política social para a velhice no Brasil. Para a autora o que existia até então era um conjunto de iniciativas privadas antigas, que surgiram nos anos 70 para atender idosos carentes. Para Rodrigues (2000b) era mais uma ação assistencial em favor dos idosos do que uma política que lhes proporcionasse serviços e ações preventivas e reabilitadoras. Somente com a Constituição de 1988 é que estas ações foram transformadas em Direito, surgindo em decorrência a Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS – Lei n° 8.742 de 1993 e a Política Nacional do Idoso – PNI – Lei n° 8.842 de 1994.

Os efeitos da falta de uma preparação adequada dos funcionários para a aposentadoria traduzem-se em brusca redução da qualidade de vida do trabalhador que ingressa na inatividade, podendo culminar em doenças e até mesmo em morte (ABRAPP, 2003).

O assunto é tão significativo que o artigo 28 do Estatuto do Idoso no país, aprovado pela Lei nº 10.741 de 2003, prevê a criação e o estímulo de programas de “profissionalização especializada para os idosos, aproveitando seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas”. Reza ainda a letra legal que esta preparação deve ser feita com “antecedência mínima de um ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania”. Por fim, prega o “estímulo às empresas privadas para admissão de idosos ao trabalho”.

Para Fraiman (2008), a partir de 2003 já pode ser identificado no Brasil um movimento consolidado e crescente de empresas de grande porte rumo à educação e à capacitação de seus trabalhadores na preparação para a aposentadoria.

5. O PPA – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

De acordo com Rodrigues (2000a), como instituição social, a aposentadoria normalmente traz idéias contraditórias: se na fase ativa de trabalho ela promove a idéia de tempo de liberdade, de realizações e de desobrigações, na fase pós-interrupção de suas atividades rotineiras o trabalhador é tomado pela nostalgia, pela saudade, pelo enfado.

Para Graeff (2002) é contraditório também em relação ao tipo de trabalho desenvolvido: se algo penoso, repetitivo, a aposentadoria pode significar uma libertação do sofrimento, da contrariedade; em contrapartida, se deveras gratificante e enriquecedor, a cessação da atividade aparece como um problema e há o desejo de se ter uma opção quanto à época e à idade para se aposentar.

Segundo Debetir e Monteiro (1999), os programas de preparação para a aposentadoria precisam desenvolver em trabalho interdisciplinar, de caráter biológico-psicológico-social, de forma que os empregados possam construir uma concepção de aposentadoria mais positiva e próxima da realidade.

No entender de Victorelli (2007), um PPA deve contribuir para que:

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

França (2000) afirma que o PPA deve se basear numa ampla discussão e avaliação dos fatos, dos riscos e das expectativas que os empregados prestes a se aposentar queiram alcançar no futuro. Portanto, a preparação deve ser concebida como um processo educativo, continuado e interligado a um planejamento de vida. Para a autora, a empresa, os indivíduos e suas diversidades, e a sociedade em que estão inseridos, devem constituir o ambiente de um PPA. Para o bom andamento do programa, a empresa necessita possuir forte intenção política de viabilizá-lo, por meio de ações, tais como:

- a concessão de recursos humanos e materiais;
- a realização de pesquisas preliminares para se detectar as principais necessidades do público-alvo;
- a formação de uma equipe multidisciplinar de profissionais para coordenar e implantar o programa;

- a participação de aposentados que desenvolveram experiências positivas pós-aposentadoria;
- a participação de familiares próximos no processo de transição do empregado que se encontra prestes a se desligar.

De acordo com a Alves apud Abrapp (2003), os motivos para o alto índice de óbitos pós-aposentadoria, nos dois a três anos posteriores ao seu desligamento, vão desde a perda de identidade, já que parte dela esteve por anos ligada ao nome ou à cultura organizacional da empresa, bem como à falta de convívio social, à sensação de inutilidade e à falta de perspectiva de vida futura. Segunda a autora, as empresas podem preparar o funcionário para o desligamento por meio de palestras ministradas por profissionais de diversas áreas, bem como de aposentados relatando suas experiências pós-aposentadoria. Podem ainda incentivar o trabalho voluntário entre os empregados ou outras alternativas para a sua vida futura, sem esquecer dos aspectos sociais, financeiros e emocionais.

Outro ponto a se destacar é que na preparação para a aposentadoria do empregado, as empresas devem incluir no programa membros de sua família, uma vez que os problemas que porventura surgirem acontecerão dentro de casa. A ausência deste tipo de preparação pode trazer reflexos também nos empregados mais jovens, como o desinteresse e a desmotivação uma vez que, mesmo inconscientemente, estes se mostram atentos ao tratamento dispensado a quem está prestes a se desligar.

Além das percepções acima, Shibuya apud Abrapp (2003) alerta para o fato de as empresas cobertas por fundos de pensão poderem se deparar com problemas inusitados, uma vez que aposentados entre 40 e 50 anos, que não possuam problemas financeiros, venham a adquirir vícios variados causados pelo ócio improdutivo, como, por exemplo, o das mulheres aposentadas endividando-se em bingos, ou outros tipos de dependência como a do fumo, do alcoolismo ou de drogas lícitas (medicamentos) ou ilícitas.

O desligamento da empresa pode significar uma nova etapa profissional, tanto no exercício de atividades em outro emprego formal, geralmente em uma microempresa ou empresa de pequeno porte, quanto em um trabalho autônomo, na prestação de algum tipo de consultoria ou abrindo seu próprio negócio, incluindo aí o investimento em franquias. Por falta de orientação ou adaptação nesta área, muitos trabalhadores aderiram a planos de demissão voluntária e viram suas reservas para aposentadoria esvaírem-se pelo fracasso de seus novos empreendimentos, seja pela falta de perfil empresarial ou pela falta de conhecimento do novo negócio. Noções sobre as atitudes a serem tomadas após a saída de empresa e sobre a aposentadoria empreendedora ganharam relevância nos PPA, segundo Andujar (2006).

A Abrapp (2003) recomenda ainda que um PPA aconteça pelo menos três anos antes da data prevista para o desligamento do funcionário. E que a preparação necessariamente inclua a identificação de habilidades e capacidades do futuro aposentado, bem como as principais armas de combate ao estresse e de gerenciamento eficaz do tempo. É preciso que o programa informe ao empregado sobre a necessidade de composição de uma nova rede de relacionamentos, já que na condição de aposentado muitos dos antigos contatos não o atenderão como antes. O documento Abrapp (2006) chama este novo círculo de pessoas com que o inativo se relacionará na sua nova condição de *net living* (rede de convivência social), em contraposição ao *net work* (rede de relações no trabalho).

Contudo, as organizações encontram entraves para o estabelecimento e desenvolvimento de políticas de PPA. Além dos conhecidos problemas financeiros, justificados por períodos de instabilidade e estagnação econômica, por constantes enxugamentos de quadros de funcionários, por fusões e incorporações de empresas, pelas

implantações de novas tecnologias, entre outras razões, a impossibilidade de se mensurar contabilmente os ganhos com o PPA se mostra como um obstáculo evidente à sensibilização de empresários e da própria sociedade para a sua adoção.

De acordo com Fraiman apud Abrapp (2004), as empresas que demonstram maior interesse pelos programas são aquelas as quais já possuem equacionadas as questões previdenciárias e assistenciais, mas que acreditam que a educação para a aposentadoria faz parte de suas ações de responsabilidade social.

A autora afirma que com uma boa preparação para o desligamento, agindo de maneira ética e transparente, a empresa consegue manter a lealdade e o comprometimento do funcionário até o seu último dia de trabalho. Ao analisar os resultados de implantação de PPA em diversas empresas, nos últimos 20 anos, Fraiman acrescenta que os programas realmente atingem positivamente a auto-estima dos funcionários, diminuindo assim conflitos, incrementando a imagem institucional junto ao público interno e a boa visibilidade na comunidade. Com auto-estima elevada, a redução de problemas psicológicos da aposentadoria reduz também os efeitos médicos a ele relacionados como, por exemplo, problemas sexuais e de saúde, depressão, hipertensão, e estresse, entre outros, com ganhos para empresas e empregados (ABRAPP, 2007).

Outro ganho das empresas com uma boa preparação dos PPA está relacionado à gestão do conhecimento. Com o desligamento dos empregados, parte do conhecimento e da experiência adquiridos pelos funcionários ao longo dos anos são perdidos. Entretanto, se a transição é bem estruturada, apenas o conhecimento tácito, inerente à pessoa, não é assimilado pela organização. Se o empregado sai satisfeito no momento da sua aposentadoria, ele não encontra razão para não deixar registradas todas as informações necessárias ao bom funcionamento da sua área de atuação, bem como de ensinar aos mais novos a ciência do seu trabalho.

Da mesma maneira, o funcionário que possui projetos com vistas à vida futura e é bem resolvido quanto à formulação de planos para o desenvolvimento de trabalhos pós-aposentadoria, trabalhará sem traumas na formação de seu sucessor e na transmissão do conhecimento que os substitutos possam absorver. Desta maneira, a empresa não corre o risco de, por exemplo, ver seus profissionais altamente técnicos ou da área de vendas levar embora segredos profissionais pessoais ou a sua carteira de clientes, caso não haja substitutos à altura (ABRAPP, 2006).

Um dado interessante que a análise da implantação de PPA nas empresas permitiu identificar diz respeito às dificuldades dos executivos, gestores e profissionais da área administrativa em geral após a aposentadoria. Os operários, técnicos ou especialistas aposentados que desenvolveram habilidades específicas ao longo de suas carreiras são mais facilmente absorvidos pela sociedade, num indicativo de que as habilidades manuais ou especializadas são mais valorizadas do que as intelectuais para os trabalhadores nesta condição de reingresso no mercado de trabalho.

Outra informação curiosa se refere à percepção dos homens no que se refere ao seu histórico familiar. Fraiman apud Abrapp (2004) revela que há 20 anos, ao passar pelos PPA, os homens se preocupavam em melhorar o seu relacionamento com as esposas. Atualmente, os homens aumentaram o seu campo de visão desejando melhorar sua relação com as esposas e com os filhos.

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

- psicológico: o executivo, gerente ou chefe de seção terá de se acostumar com a idéia de que não irá mais comandar um grupo de pessoas, não será mais responsável pela

empresa, não terá que se preocupar mais com faturamento e vendas. Deve se preparar psicologicamente para esta nova realidade, em que estas demandas não existirão mais;

- **atividades futuras:** o aposentado deve pensar no seu perfil de trabalho, fazer análise de suas características pessoais, habilidades, preferências, para descobrir o que irá fazer depois. Pode se associar a ONGs, entidades assistenciais, igrejas, entidades filantrópicas, etc.;
- **financeiro:** se este aspecto não estiver bem equacionado, dificilmente o aposentado conseguirá realizar as outras coisas. É fundamental o planejamento financeiro, saber o quanto vai gastar do momento do desligamento para frente e fazer uma análise de expectativa de vida.

Dois conceitos recentes vêm corroborar a importância do desenvolvimento dos PPA nas organizações: o da aposentadoria ativa e o do envelhecimento ativo. Para a Fraiman apud Abrapp (2006) a aposentadoria ativa significa “maximizar as oportunidades de êxito profissional e pessoal após o desligamento da empresa”. Assim sendo, a aposentadoria pura e simples vem imbuída da sensação de que a vida perdeu o sentido. A aposentadoria ativa destaca o sentido da vida, estimula a pessoa a vencer novos desafios e a nunca ficar parada.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2005) define o envelhecimento ativo como o “processo de otimização das oportunidades de saúde (bem estar físico, mental e social), participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas”. Para a OMS o termo ativo se refere à participação contínua nas questões sociais, econômicas, culturais, espirituais e civis, e não somente à capacidade de estar fisicamente apto ou de fazer parte da força de trabalho. E manter autonomia e independência durante o processo de envelhecimento é uma meta fundamental para indivíduos, governos e organizações.

6. RESPONSABILIDADE SOCIAL – PRINCIPAIS CONCEITOS

O conceito de responsabilidade social - RS vem sendo bastante discutido ao longo dos anos, recebendo definições diversas e muitas vezes contraditórias. De acordo com Drucker (1984), a idéia de responsabilidade social dizia respeito às necessidades do proprietário e não às reais demandas da empresa em colaboração com a comunidade circundante.

Para Pontes (2003), até a década de 60 acreditava-se que a responsabilidade social estava relacionada à ética pública e privada; à responsabilidade dos empresários pelos funcionários, em razão de seu poder e riqueza; e à responsabilidade pela educação e cultura da comunidade. Friedman (1982) declara em 1962 a doutrina da RS como subversiva, afirmando que a única responsabilidade social de uma empresa é gerar lucros para os seus acionistas. Melo Neto e Froes (2001) chamam de filantropia o termo usado para denominar as ações prestadas pelos empregadores à comunidade, e não de responsabilidade social. Tenório (2004) afirma que responsabilidade social não pode ser confundida também com cidadania empresarial.

Ferrell *et al* (2001) também procuram diferenciar o conceito de ética e de responsabilidade social, muitas vezes tomados como sinônimos. Para os autores, ética é uma parte da filosofia que procura esclarecer teoricamente o que é certo e o que é errado na conduta humana. Estendendo o conceito para as empresas, ética empresarial é o conjunto de princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Já responsabilidade social é o conjunto de obrigações que as empresas assumem com a sociedade, desejando a maximização dos efeitos positivos e minimização dos negativos sobre a sociedade.

Costa e Viconti (2000) entendem que a RS não se restringe unicamente às decisões e resultados alcançados por sócios e acionistas (*shareholders*), mas também aos impactos das atividades da empresa considerando todos os agentes sociais que interagem com ela (*stakeholders*). A responsabilidade social vai além dos compromissos compulsórios previstos na legislação empresarial. Ela expressa a inserção de valores e condutas que induzem à melhoria de vida dos empregados e sua família, bem como o desenvolvimento social local, regional e nacional da comunidade a que pertencem, com o fim de alcançar a sustentabilidade dos negócios por meio de estratégias de longo prazo.

Segundo Cajazeira (2005) ainda que as definições de RS não sejam idênticas, e algumas antagônicas, existem cinco atributos de freqüente convergência de conceitos, encontrados na literatura acadêmica, que podem resumir a essência do que se entende por responsabilidade social, conforme esquema do Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Atributos comuns das definições de Responsabilidade Social - RS

Atributo	Conceito
Compromisso	RS envolve o compromisso em gerenciar o seu papel na sociedade, com seus sócios, empregados, mercado, clientes e cidadãos, de maneira sustentável e responsável. Este compromisso pode incluir um conjunto de princípios voluntários, buscando que as organizações promovam impactos positivos na comunidade a que pertencem
Requisitos Legais	RS são ações que vão além das obrigações requeridas por lei
Discurso e Prática	RS é reconhecer suas responsabilidades com seus <i>stakeholders</i> , agindo para aperfeiçoar estas relações, não buscando apenas ter boa visibilidade de ações
Sustentabilidade	A organização, em sua efetiva prática de ações com foco na RS, deve encontrar o equilíbrio entre os fatores econômicos, ambientais e sociais, conciliando as expectativas e demandas dos seus <i>stakeholders</i> , de maneira a gerar valores sustentáveis ao longo de sua cadeia de influência
Integração com <i>stakeholders</i>	A ação socioambiental da organização deve estar alinhada com a integração e com o diálogo entre os <i>stakeholders</i>

FONTE: Adaptado de Cajazeira (2005, p.40)

Para fins deste estudo, a definição adotada como a mais concisa e objetiva sobre o assunto é a descrita pela Fundação Nacional da Qualidade, com redação bem semelhante à NBR 16001:2004 e à do Instituto Ethos (2007). Conforme a FNQ (2006), RS é a “atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização”.

7. O PPA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A responsabilidade social nas organizações é um tema de relevância nos principais centros econômicos mundiais. Nos EUA e na Europa é cada vez maior o número de fundos de investimento formados por ações de empresas que aderiram aos conceitos socialmente responsáveis. O índice chamado *Sustainability Index – Dow Jones* dá ênfase à necessidade de integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais nas estratégias de negócio das empresas.

Normas e padrões certificáveis relacionados à RS, como as normas SA8000 (Relações de Trabalho); AA1000 (Diálogo com *Stakeholders*); ABNT-NBR 16001:2004 (Sistema de Gestão da Responsabilidade Social); Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais; e os Princípios Básicos de Responsabilidade Social – ABRAPP; Indicadores Ethos; Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)/Bovespa vêm ganhando crescente aceitação (ETHOS, 2006).

Em 2000, a Organização das Nações Unidas – ONU convidou dirigentes de empresas, de trabalhadores e da sociedade civil para apoiar novos princípios universais em matéria de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Surge, então, o um Pacto Mundial denominado Agenda *Global Compact*, derivado da Declaração Universal de Direitos Humanos; da Declaração de Princípios da Organização Internacional do Trabalho; da Declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Segundo Pena *et al* (2004), dentre os dez princípios universais, seis se relacionam com a gestão do público interno nas organizações, a saber:

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos;
2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos;
3. Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil;
6. Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego.

Em 2001, o Instituto Ethos convidou empresas brasileiras a figurar entre as primeiras signatárias da Agenda *Global Compact* (ETHOS, 2003). Para fortalecer então o movimento de responsabilidade social no Brasil, o Ethos concebeu um rol de indicadores que servem de instrumento de avaliação para as empresas e reforçam a tomada de consciência dos dirigentes públicos, empresários e sociedade brasileira para o tema.

Portanto, este conjunto de indicadores de RS é uma “ferramenta de auto-diagnóstico cuja principal finalidade é auxiliar as organizações a gerenciarem os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades”. Funciona como instrumento de auto-avaliação das práticas empresariais e como ferramenta de gestão e planejamento, sugerindo parâmetros de políticas e ações que a organização pode desenvolver para aprofundar seu comprometimento com a RS.

A criação destes indicadores, segundo Ethos (2007), tem por objetivo mobilizar as organizações para a causa da RS, por meio de uma ferramenta de gestão de caráter holístico, bem como melhorar a qualidade dos relatórios e balanços sociais, ao servir como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas.

Os indicadores são calculados a partir de dados, obtidos por meio de questionários, classificados em temas, subtemas e índices propriamente ditos. Os temas são os seguintes:

1. Valores, Transparência e Governança;
2. Público Interno;
3. Meio Ambiente;
4. Fornecedores;
5. Consumidores e Clientes;
6. Comunidade;
7. Governo e Sociedade.

O tema Público Interno vem focar especificamente o aspecto de que a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, constantes da legislação trabalhista e dos padrões da Organização Internacional do Trabalho. Ela deve fazer mais, investindo no desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, bem como na melhoria das condições de trabalho e na firmeza de suas relações com seus empregados. Deve considerar também o respeito às culturas locais, por meio de um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representem seus interesses.

Desta maneira, o tema Público Interno é subdividido em três subtemas (Diálogo e Participação, Respeito ao Indivíduo e Trabalho Decente), que por sua vez é composto por um conjunto de indicadores de RS, conforme o Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Subtemas e indicadores de responsabilidade social do tema Público Interno

Diálogo e Participação	Respeito ao Indivíduo	Trabalho Decente
Relações com Sindicatos	Compromisso com o futuro das crianças	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira
Gestão Participativa	Compromisso com o Desenvolvimento Infantil	Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
	Valorização da Diversidade	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade
	Compromisso com a Não-Discriminação e Promoção da Equidade Racial	Comportamento nas Demissões
	Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero	Preparação para a Aposentadoria
	Relações com Trabalhadores Terceirizados	

FONTE: Adaptado de Ethos (2007)

Dentre os cinco indicadores de responsabilidade social do tema Público Interno, subtema Trabalho Decente, encontra-se o de Preparação para a Aposentadoria. Visando preparar seus empregados para a aposentadoria, a empresa deve verificar em que estágio se encontra neste indicador específico, ou se ainda não aplica este tipo de programa na organização, conforme o Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Estágio de RS para o indicador Preparação para a Aposentadoria

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria.	Orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria.	Desenvolve atividades sistemáticas de orientação (coletiva e individual), aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro.	Além de possuir programa sistemático de preparação interna, oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados.
■ Não vemos aplicação disso em nossa empresa		■ Não havíamos tratado antes desse assunto	

FONTE: Adaptado de Ethos (2007) e Ethos (2008)

Compõem ainda o indicador Preparação para a Aposentadoria, as informações adicionais constantes do Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Informações adicionais do indicador Preparação para a Aposentadoria

A empresa	SIM	NÃO	
1. Oferece programa de previdência complementar a todos os seus empregados			
2. Envolve familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria			
3. Participa da elaboração de políticas públicas com foco em idosos			
4. Participa ou apóia programas e campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos			
Ano	2006	2007	2008
5. N° de empregados que participaram do programa de preparação para a aposentadoria			
6. N° de lideranças e chefias treinadas quanto à questão do impacto emocional da aposentadoria e importância da preparação do empregado			

FONTE: Adaptado de Ethos (2007) e Ethos (2008)

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aposentadoria é entendida por muitos como o resultado de um significativo período de lutas e conquistas do trabalhador, rigorosamente relacionada com o processo de envelhecimento do ser humano (RODRIGUES, 2000a). Na maioria de suas definições, dois contrapontos merecem destaque: 1º- a inatividade após um período produtivo e a valorização do ser humano; e 2º- a remuneração neste período pós-trabalho e a manutenção da qualidade de vida.

A fim de amenizar os riscos da transição de um período intenso de compromissos e responsabilidades para outro que traz uma mudança radical de hábitos e atitudes, as organizações públicas, privadas e do terceiro setor sentiram a necessidade de que esta fase fosse a menos traumática possível, e a que a aposentadoria se tornasse um novo tempo, com novas perspectivas e novos objetivos a alcançar.

O terceiro relatório anual de estudo mundial do HSBC (2008), em conjunto com o *Oxford Institute of Ageing*, sobre o Futuro da Aposentadoria, apresentou algumas conclusões que merecem destaque. Dentre elas:

- as pessoas mais velhas estão colaborando com bilhões de dólares para a economia mundial em trabalho voluntário;
- no mundo todo, as pessoas nos 60 anos e mesmo as nos 70, que estão em trabalhos remunerados, colaboram com suas comunidades e suas economias por meio de seu trabalho e do pagamento de tributos;
- há mais idosos dando dinheiro, apoio e assistência aos cônjuges, filhos e amigos do que recebendo;
- há evidências de que muitos que se aposentaram antecipadamente se arrependem e as gerações subsequentes estão mais resistentes aos programas de incentivos à aposentadoria precoce;
- em todas as economias, entre as pessoas que ainda trabalham e que esperam continuar trabalhando em vez de se aposentarem antecipadamente, 71% responderam que é porque querem continuar trabalhando e se sentirem úteis;
- apesar de todas as mudanças que afetaram o conceito e a natureza da família, a maioria das pessoas acredita que as famílias deveriam ser responsáveis por seus membros aposentados.

Aliado ao fato da longevidade na maioria dos povos vir crescendo nas últimas décadas, decorrentes de avanços nas ciências humanas, médicas e tecnológicas, as conclusões da pesquisa HSBC/Oxford vêm corroborar a preocupação das organizações em preparar as pessoas, e suas famílias, para esta nova etapa de vida de sua força de trabalho, incluindo aí o auto-desenvolvimento pessoal e profissional contínuo e a emancipação do ser humano das organizações ditas eminentemente produtivas.

Desta feita, os programas de preparação para a aposentadoria surgiram como um tema significativamente importante quando se fala em responsabilidade social das empresas. Ainda que incipiente, porém crescente, em economias de transição e em desenvolvimento, pode-se notar o grande avanço da implantação de PPA em organizações de economias desenvolvidas nas duas últimas décadas.

O mais importante de tudo, em que pese os entraves ditados por oscilações de ordem política, econômica e social, é que a continuidade de trabalho dos idosos vem sendo colocada em pauta em assembleias, seminários e workshops nacionais e internacionais. E, de maneira prática, no planejamento estratégico e gerencial das empresas por iniciativa de dirigentes públicos e de empresários.

Mais e mais se discute sobre as condições de trabalho das pessoas de idade avançada, bem como sobre as experiências das empresas na preparação de seus empregados para a pós-aposentadoria, envolvendo nela aspectos psíquicos, sociais, recreativos, físicos, educacionais, culturais, ambientais, ideológicos, políticos e comunitários. Conceitos como o de aposentadoria ativa e de envelhecimento ativo são assimilados com mais naturalidade pela sociedade.

É imprescindível hoje para a sobrevivência das empresas que estejam imbuídas da cultura e de ações de responsabilidade social. A relação das organizações com os todos os públicos que as envolvem ou que são envolvidos por elas deve ser pautada pela ética e pela transparência. A sustentabilidade da sociedade e a preservação de recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, bem como o respeito às diversidades e diminuição das desigualdades sociais devem fazer parte das estratégias de todas as empresas.

A análise, a avaliação e o acompanhamento das ações de responsabilidade social devem ser feitos pelas empresas em conjunto com todos os representantes dos *stakeholders* envolvidos. Para isso, nada mais pragmático e objetivo do que a concepção e aplicação de indicadores de processos e de resultados, a fim de que as ações gozem de transparência e estejam sujeitas a correções e ajustes ao longo do tempo.

Até o momento, não se tem conhecimento de relatos estatísticos ou dados recentes do universo de empresas brasileiras que possuem algum tipo de PPA. As experiências brasileiras também necessitam de registros em que se possa não apenas observar uma situação pontual, mas de continuidade, com destaque para os pontos fortes dos programas bem como de aspectos que se apresentem como oportunidades de melhoria.

Uma vez realizado o mapeamento qualitativo e quantitativo, de máxima abrangência, do que acontece com os empregados prestes a se aposentar e dos já aposentados, e de como as organizações estão agindo e reagindo às demandas ditadas pelos aspectos que evidenciam a responsabilidade social e a implantação de PPA nas organizações, certamente as análises e avaliações dos aspectos aqui apresentados estarão cercados de confirmações e de novos questionamentos. A discussão sobre o tema e as experiências dele decorrentes encontram-se em aberto.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Responsabilidade Social – Sistema da Gestão – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2004. NBR 16001.

ABRAPP. *Os riscos da transição para aposentadoria*. **Fundos de Pensão**, n. 287, ano XXII, p.37-40, Set.2003.

_____. *Aposentadoria com qualidade, responsabilidade social da empresa*. **Fundos de Pensão**, n. 292, ano XXIII, p. 41-44, Mar.2004.

_____. *Segunda carreira, uma nova perspectiva para os aposentados*. **Fundos de Pensão**, n. 318, ano XXV, p. 49-51, Jul.2006.

_____. *Aumenta a preocupação com PPA nas fundações*. **Fundos de Pensão**, n. 327, ano XXVI, p. 42-44, Abr.2007.

ANDUJAR, A. M. **Modelo de Qualidade de Vida dentro dos Domínios Bio-Psico-Social para Aposentados**. Florianópolis, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro Lisboa. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1995.
- CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social nas Organizações Classe Mundial no Brasil**: só um discurso ou desempenho sustentável. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, C. B.; VICONTI, G. R. **Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social**: uma abordagem introdutória. Relato Setorial nº 2, BNDES/AS/GESET, 2000.
- DEBETIR, E.; MONTEIRO, L. A. dos S. *Qualidade de vida e preparação para a aposentadoria na Universidade Federal de Santa Catarina*. In: XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. **Anais ...** Foz do Iguaçu, 1999. CD-ROM
- DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.
- EMILIANO, N. **Aposentadoria, o Idoso e a Família**. Disponível em: <http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo368.shtml>. Acesso em 07/04/2008.
- ETHOS (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL). **Cartilha Rede Ethos para Jornalistas**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/Internethos/Documents/RedeCartilha1.pdf>. Acesso em 10/03/2008.
- ETHOS (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL). **Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.
- ETHOS (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL). **Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.
- ETHOS (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL). **Práticas empresariais de Responsabilidade Social**: relações entre os princípios do *Global Compact* e os indicadores Ethos de responsabilidade social. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.
- FAGUNDES, L. *A complexa hora de pendurar as chuteiras*. **Carreira e Sucesso**. Newsletter. 346 ed. Disponível em: http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=9403. Acesso em 05/05/2008 .
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética Empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Trad. Cecília Arruda. 4 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE). **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo: FNQ, 2006.
- FRAIMAN, A. P. A face oculta do executivo: o medo de se aposentar. Disponível em: http://www.fraiman.com.br/faculdade/artigos/a_face_oculta_do_executivo.pdf. Acesso em 05/03/2008.
- FRANÇA, L. H. de F. P. *Qualidade de Vida na Terceira Idade*. **Revista Ciclo**, n. 3, Dez.2000.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: The University of Chicago Press, 1982.

GRAEFF, L. Representações Sociais da Aposentadoria. **Textos Envelhecimento**, v. 4, n. 7, 2002.

HSBC. HSBC Insurance and Oxford Institute of Ageing. **O Futuro da Aposentadoria**. Disponível em: <http://www.portaldoenvelhecimento.net/artigos/06-2007/futuro.pdf>. Acesso em 05/03/2008.

ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION). **Working Report on Social Responsibility**. Prepared by the ISO Advisory Group on Social Responsibility. Geneve, Apr.2004

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MORAGAS, R. Gerontología Social, envejecimiento y calidad de vida. Barcelona: Heider, 1991.

OIT (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO). **La OIT y las personas de edad avanzada**: actividades y servicios que la Organización Internacional del Trabajo puede ofrecer para mejorar la situación de las personas de edad avanzada. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1992.

OMS (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE). **Envelhecimento Ativo**: uma política de saúde. Trad. Suzana Gontijo. Brasília, 2005.

ONU (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS). **Report of the Second World Assembly on Ageing**. Document A/CONF.197/9. New York: UN, 2002.

PENA, R. P. M.; CARVALHO NETO, A.; COELHO, H. M. Q.; TEODÓSIO, A. dos S. de S. *Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact*, In: XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. **Anais ...** Brasília, 2005. CD-ROM

PONTES, J. **Proposta de Modelo para Priorização de Ações de Responsabilidade Social da Organização com base nas necessidades sociais da região onde está inserida**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

RODRIGUES, N. C. Aspectos sociais da aposentadoria. In: SCHONS, C. R. N.; PALMA, L. T. S. (Org.) **Conversando com Nara Rodrigues**: sobre gerontologia social. 2 ed. Passo Fundo: UPF, p. 21-28, 2000.

_____. O processo de comunicação familiar: a participação do idoso. In: SCHONS, C. R. N.; PALMA, L. T. S. (Org.) **Conversando com Nara Rodrigues**: sobre gerontologia social. 2 ed. Passo Fundo: UPF, p. 57-68, 2000.

TENÓRIO, F. G. (Org.) **Responsabilidade Social Empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VICTORELLI, L. Aposentadoria: aprender a parar. Jornal da USP on line. Disponível em: http://www.usp.br/jorusp/arquivo/1999/jusp471/mancheet/rep_res/rep_int/pesqui4.html. Acesso em 19/12/2007.

WIECZYNSKI, M. M. **O Significado da Ocupação Pós-Aposentadoria nas Organizações Sociais**: uma questão em debate. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina.