

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**VÍNCULO E RUPTURA ORGANIZACIONAIS:  
estudo de caso dos aposentados de uma concessionária de  
energia elétrica de Minas Gerais**

Geralda Maria Vargas

Belo Horizonte  
2009

Geralda Maria Vargas

**VÍNCULO E RUPTURA ORGANIZACIONAIS:**  
estudo de caso dos aposentados de uma concessionária de  
energia elétrica de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

Vargas, Geralda Maria  
V297v Vínculo e ruptura organizacional: estudo de caso dos  
aposentados de uma concessionária de energia elétrica de Minas  
Gerais / Geralda Maria Vargas – Belo Horizonte: FNH, 2009.  
115 f.

Orientador: Profº Fernando Coutinho Garcia  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Vínculo organizacional. 2. Aposentados. 3.  
Comprometimento organizacional. I. Garcia, Fernando  
Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de  
Pós-graduação em Administração. III. Título



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **GERALDA MARIA VARGAS**  
Matrícula: 770096

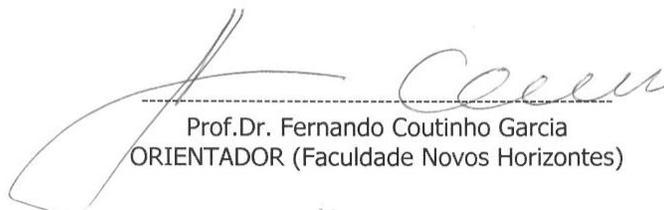
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

TÍTULO: **VÍNCULOS E RUPTURA ORGANIZACIONAL: estudo de caso dos  
aposentados de uma concessionária de Energia Elétrica de Minas Gerais.**

DATA: 16 de fevereiro de 2009

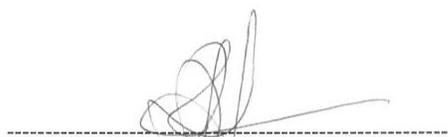
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADOR (Faculdade Novos Horizontes)



Prof.ª. Dr.ª. Adriane Vieira  
(Faculdade Novos Horizontes)



Prof.ª. Dr.ª. Maria José Menezes Brito  
(UFMG)

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Geralda Maria Vargas, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "Vínculo e Ruptura Organizacional: Estudo de Caso dos aposentados de uma concessionária de energia elétrica de Minas Gerais", contendo 128 páginas.

Dados da revisão:

► Redação

Início: 19/1/2009 / Término: 22/1/2009

Belo Horizonte, 22 de janeiro de 2009.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria Geralda Maria Vargas, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "VÍNCULO E RUPTURA ORGANIZACIONAIS – estudo de caso dos aposentados de uma concessionária de energia elétrica de Minas Gerais", contendo 116 páginas.

### **Dados da revisão:**

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 26/7/2010 / Término: 30/7/2010

Belo Horizonte, 2 de agosto de 2010.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

À memória do meu pai, João, e de minha mãe, Marieta.  
Trago em mim as marcas de seu passado, de suas palavras  
e de todo o seu amor. Os laços que nos uniram, como uma rede, ajudam a  
sustentar o meu caminhar e superar a dor da ausência.  
Ao meu irmão, João Evangelista, e a sua esposa, Ana Maria,  
pela dedicação e apoio em todos os momentos difíceis,  
semeando incentivos e tenacidade, que,  
com seus atos de determinação,  
tecem uma rede de luta e coragem.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu bondoso Deus, autor de minha fé e confiança, que por meio de sua sabedoria, amor e misericórdia, tem cuidado de mim, fazendo-me vitoriosa. Obrigada, Senhor, por mais essa oportunidade.

Aos meus amigos Wendel Ângelo Silva e Maria Consolação Gomes de Castro (Çãozinha), por me apresentarem e incentivarem a possibilidade de pensar na busca de novos caminhos e de novos conhecimentos e de me ajudarem a encontrar as probabilidades para esse Mestrado.

Ao meu querido irmão, Zotinho, pelo apoio nos momentos em que precisei de colo.

Aos meus queridos sobrinhos e afilhados Patrícia, Eriks, Daniela, Michelle, Elen e William, que compartilharam comigo vários momentos dessa caminhada, tornando-os inesquecíveis.

À minha sobrinha e minha princesinha Giovanna, que, com seu carinho de criança, sempre me manteve forte e alerta para alcançar a minha meta.

À Professora Doutora Talita Ribeiro da Luz, que me acolheu e acompanhou com seu olhar, meus múltiplos acertos e desacertos dessa jornada.

Aos colegas de turma, com quem conheci e compartilhei as trocas acadêmicas – de dar e receber –, nas quais ancoramos a trajetória desta história. Meu especial carinho a Cláudio, Renata, Heliane, Fernando Gilberth e Nilcéia.

Ao Professor Doutor Luiz Carlos Honório e à Professora Doutora Talita Ribeiro da Luz, por terem aceitado meu convite para compor a banca examinadora e por suas preciosas contribuições no exame de qualificação.

Ao meu Orientador, Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, que me acolheu e acompanhou cada um dos meus passos neste trabalho. Seu rigor e compromisso

com a transmissão do conhecimento me ajudaram a construir bases sólidas para o futuro. Agradeço por tudo que me ensinou nestes anos e nos momentos em que parecia ser impossível vencer as diversidades da vida.

Ao Professor Doutor Alfredo Alves de Oliveira Melo e à Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, que, com dedicação, abdicção, apoio e, sobretudo, conhecimento e cuidados, proporcionam aos alunos, professores e funcionários uma gestão dinâmica, com competência e companheirismo, respaldando para que essa instituição seja referência na área acadêmica.

Às secretárias da Pós-Graduação Mirian, Adélia e Edna, pela atenção, carinho e disponibilidade em suas tarefas e no tratamento pessoal.

À Beatriz Barezane, meu carinho e respeito, pela paciência e compreensão com os mestrandos, principalmente nos primeiros meses do curso.

À Fabiana Develard e Ângela Barbosa, meninas da biblioteca, neste ato de agradecer, expreso meu afeto, meu carinho e meu reconhecimento pelo trabalho realizado, com amor a todos, sem distinção.

À Maria de Lourdes Monção, Lurdinha, estagiária da faculdade, pelo carinho, determinação e bons serviços prestados.

À Diretoria, aos empregados e aos associados, da Associação dos Aposentados e Pensionistas da CEMIG, pela compreensão e companheirismo nos momentos em que estive ausente nas decisões e trabalhos da instituição.

Aos meus entrevistados, aposentados da CEMIG, que disponibilizaram parte do seu tempo, contribuindo, por meio de suas experiências e relatos, para que este trabalho fosse concluído.

À minha amiga e colega de profissão Taissa Paim, assistente social da CEMIG, que, com seu apoio incondicional, possibilitou acesso a informações que contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado.

*Pela própria concepção de mundo, pertencemos sempre a um determinado grupo, precisamente o de todos os elementos sociais que compartilham um mesmo modo de pensar e de agir. Somos conformistas de algum conformismo, somos sempre homens-massa ou homens-coletivos.*

**Gramsci**

## RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo identificar as características dos vínculos organizacionais que se estabelecem entre trabalhadores e organização, bem como os elementos de ruptura organizacional decorrentes da aposentadoria. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa e de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa compreendem 10 indivíduos aposentados da Cemig entre 1997 e 2007 vinculados à Associação dos Eletricitários Aposentados e Pensionistas da CEMIG (AEA-MG). O grupo de aposentados estudado desligou-se da empresa num momento considerado traumático para a CEMIG, que coincidiu com o projeto de reforma da previdência e com a mudança de estratégia da empresa apoiada no enxugamento do quadro de funcionários. Os vínculos organizacionais são baseados em relações de reciprocidade, de responsabilidade e de comprometimento entre o indivíduo e a empresa. No caso em estudo, foi possível verificar que os indivíduos possuíam vínculos extremamente fortes com a organização. Identificaram-se, também, sentimentos intensos de pertencimento com a organização e um alto grau de cooperação entre os trabalhadores. Outro aspecto importante foi o programa de demissão incentivada implantado pela empresa. Pôde-se notar um sentimento de frustração ou, mesmo, de traição, devido à imposição de saída daqueles empregados que já tinham tempo para se aposentar.

**Palavras-chave:** Aposentadoria. Vínculo organizacional. Ruptura organizacional.

## ABSTRACT

The current dissertation aimed at identifying the characteristics of the organizational ties that are established between the workers and the enterprise as well as the elements of the organizational rupture caused by the retirement. In order to do so, a descriptive and qualitative field research was carried out through semi structure interviews. The universe of the research was composed by 10 individuals who were retired from CEMIG between 1997 and 2007 and they were also associated with AEA-MG (Association of the retired electricians and pensioners) This group had been retired for 5 to 10 years. The group of retired individuals studied left the organization in a moment considered traumatic to the employer – CEMIG; it was the time for the social security reform project and coincidentally the time for strategic change within the organization. It was necessary to lay off employees. The organizational ties are based on reciprocity, responsibility and commitment relations between the individual and the enterprise. It was possible to verify in this study that the individuals had a very strong link with the organization. Intense feelings of identification and possession toward the enterprise were verified and also a high level of cooperation among the employees. Another important aspect was the dismissal program implemented by the organization. It was possible to notice a feeling of frustration or even betrayal due to the imposition for those employees who had enough time to retire to leave the organization.

**Key-words:** Retirement. Organizational ties. Organizational rupture.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar

AEA – Associação dos Eletricitários Aposentados e Pensionistas

BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais

CFLMG – Companhia Força e Luz de Minas Gerais

COS – Centro de Operação do Sistema

FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais

FORLUZ – Fundação Forluminas de Seguridades Social

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

PDI – Plano de Demissão Incentivada

PDV – Plano de Demissão Voluntária

PNAD – Programa Nacional por Amostra de Domicílios

PPA – Programa de Preparação para a Aposentadoria

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIELETRO – Sindicato dos Eletricitários de Minas Gerais

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Antecedentes, correlatos, consequências do envolvimento com o trabalho. .28	28
Figura 2 – Ofertas individuais, retribuições organizacionais e expectativas dos indivíduos nas relações de troca com a organização. ....29	29
Figura 3 – Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento organizacional. ....30	30
Figura 4 – Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento organizacional .....33	33
Quadro 1 – Função exercida pelos entrevistados enquanto na ativa.....63	63
Tabela 1 – Dstribuição da amostra, segundo o gênero .....62	62
Tabela 2 – Dstribuição da amostra, segundo a faixa etária .....62	62
Tabela 3 – Dstribuição da amostra, segundo o tempo de aposentadoria .....63	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Problemática .....	18
1.2 Justificativa .....	19
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 Objetivo geral .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 As organizações e suas representações .....	22
2.1.1 Cultura organizacional.....	24
2.1.2 Comprometimento com a organização.....	27
2.1.3 Vínculo organizacional .....	31
2.2 Sentidos do trabalho .....	38
2.2.1 Trabalho .....	38
2.2.2 Socialização .....	41
2.2.3 Aposentadoria e ruptura organizacional .....	42
2.2. 3.1 Sentidos da aposentadoria.....	42
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>46</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	46
3.2 Unidade de análise.....	47
3.3 Procedimentos para a coleta de dados .....	48
3.4 Procedimentos para a análise de dados .....	49
3. 5 Caracterização da empresa .....	50
3.5.1 Política de recursos humanos .....	54
3.5.2 Elementos históricos do processo de aposentadoria a partir de 1997 .....	57
3.5.3 Seguridade social.....	60
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>
4.1 Caracterização dos respondentes.....	62
4.2 Apresentação e análise dos resultados .....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICE - Roteiro de entrevista semi-estruturada</b> .....	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, destaca-se como característica comum entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento o crescimento da população idosa. A Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2006, demonstrou a tendência, já mostrada em anos anteriores, de envelhecimento populacional. Constatou-se a diminuição das faixas etárias mais jovens, que apresentaram percentuais inferiores aos observados em 2005. Já para as faixas de idade mais elevadas a situação observada foi inversa, pois ocorreu aumento de sua participação no total da população. Outra mudança que deve ser considerada é quanto ao aumento da expectativa de vida dos brasileiros, que, de 70,5 anos em 2000 passou para 71,3 anos em 2005, de acordo com (IBGE, 2007) A pesquisa do IBGE identificou que em 2007 o segmento populacional considerado idoso representou um contingente de 19.955.000 pessoas, das quais 56,2% são aposentadas que pararam de trabalhar e 6,9% são aposentadas que continuam trabalhando (IBGE, 2008)

Atualmente, os indivíduos com idade superior a 60 anos compõem 7,3% da população (IBGE, 2007), podendo chegar, daqui a 25 anos a 15%, representando um contingente entre 33 e 34 milhões de pessoas idosas, situação análoga àquela apresentada por países desenvolvidos, como Estados Unidos, Canadá, Japão e vários países europeus. Entretanto, nestes últimos o envelhecimento populacional ocorreu de forma gradual (KALACHE, 1996).

Segundo Kalache (1996), esse percentual colocará o Brasil em 6º lugar no *ranking* mundial em relação ao envelhecimento populacional. O fenômeno que o país vem presenciando, conhecido como “transição demográfica”, traz repercussões significativas nos aspectos demográficos, biológicos, econômicos e comportamental.

Nesse contexto, um número cada vez maior de organizações públicas e privadas vem desenvolvendo programas orientados para a preparação de pessoal para a fase de transição para a velhice. As rápidas transformações na estrutura etária do País

estão ocorrendo sem o correspondente equilíbrio quanto às conquistas sociais. Esse processo vem permeado de contrastes e de profundas desigualdades sociais.

De acordo com Vergara (2000), as organizações estão inseridas em um ambiente marcado pela globalização e pela hegemonia do capitalismo. O meio econômico sofre mudanças sem precedentes históricos. São constantes as transformações econômicas, políticas e sociais, as quais têm sido apontadas como fatores de grande impacto nas relações de trabalho e entre indivíduos e organizações. Para Freitas (2000), a palavra que define o momento é *complexidade*.

Kramer e Faria (2007) explicam que o trabalho é fonte importante para o desenvolvimento do indivíduo, na medida em que estabelece com a organização um comprometimento organizacional, o que descreve o vínculo do sujeito com o objeto, criando um envolvimento que o incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa no que se refere aos seus próprios objetivos. Alves *et al.* (2008) acrescentam que, embora o trabalho tenha apresentado diversas formas e concepções, o homem esteve vinculado a ele por toda a sua história. A atividade laboral, de acordo com Abranches e Mello (2002), pode ser considerada, dessa forma, como fonte de realização para o indivíduo, já que a identificação com a organização e o sentimento de pertença contribuem de maneira positiva para a qualidade de vida.

Motta (2001) argumenta que as pessoas estão cada vez mais dependentes das organizações. Para obter vantagens competitivas e conseguir manter-se no mercado, as empresas precisam de trabalhadores comprometidos e que se identifiquem com a organização. Para Pagès (1987), as organizações possuem a capacidade do exercício simbólico do poder e, por meio deste, de impor padrões de comportamento. Esse exercício simbólico é obtido por meio dos elementos culturais da organização. As cerimônias e os rituais contribuem para construir o espaço imaginário, por meio do qual se realiza o controle sobre os membros da organização.

Esse contexto, aliado à tendência atual da destruição dos padrões culturais tradicionais e à grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas, oferece substrato para que as culturas e as organizações apareçam para suprir essa

lacuna, com a veiculação de padrões de comportamento, dogmas e rituais, numa forma alternativa de *religião* (PAGÈS, 1987) A crise nas instituições tradicionais da sociedade fomenta essa primazia do aspecto econômico (MOTTA, 2001). As organizações têm maior facilidade de captar as mudanças sociais, de responder rapidamente a elas, não apenas de maneira operacional, mas também de forma simbólica, via cultura organizacional, e de repassar um todo imaginário. Utilizam-se do discurso de ser uma comunidade ou uma grande família (PAGÈS, 1987).

Percebe-se, atualmente, um movimento de revalorização do papel das empresas, que se deve, em grande medida, à confirmação do capitalismo como a única via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal, em que o aspecto econômico assume o papel predominante e subordina todas as demais esferas da vida social. Segundo Freitas (2000), a empresa passa a ser o lugar em que o trabalho, a convivência e os laços fraternos se juntam de forma entusiasmada e prazerosa, promovendo uma socialização que deve ser compartilhada por todos os colaboradores, na qual não existe espaço para os indiferentes.

Considerando que na sociedade atual o trabalho é um meio de socialização, a ruptura do indivíduo pelo desligamento com o mercado de trabalho pela aposentadoria pode ter consequências traumáticas. O afastamento do trabalho, implica a reorganização do projeto de vida, processo que acarreta profundas mudanças no cotidiano das pessoas. Quanto maior o envolvimento com a empresa e com as pessoas, maior a dor do rompimento, dor esta associada ao fim de uma relação. Segundo Bulla e Kaefer (2003), a sociedade é contraditória:

Por um lado considera a aposentadoria como um direito e uma conquista do trabalhador, depois de muitos esforços e anos de trabalho. Por outro, desvaloriza o sujeito depois de aposentado, que passa a ser visto como improdutivo e, portanto, inútil. O idoso aposentado necessita, muitas vezes, permanecer trabalhando por necessidade financeira, considerando-se que, para grande maioria dos brasileiros, os valores recebidos como aposentadoria não cobrem as suas necessidades de manutenção e de seus dependentes, principalmente quando cabe ao idoso o papel de mantenedor do grupo familiar (BULLA; KAEFER, 2003, p. 4)

Quando se fala de ausência de trabalho e de afastamento do indivíduo da organização, logo se pensa em demissão ou aposentadoria. Quando se fala de

aposentadoria, geralmente, subentende-se o envelhecimento. Esse fator assusta e desestabiliza psicologicamente o indivíduo, gerando conflitos internos ao se deparar com esta nova realidade.

A sociedade apresenta, ainda nos dias atuais, grande dificuldade em lidar com as diferenças. Isso estigmatiza, exclui e afasta determinadas pessoas do mundo produtivo (BULLA; KAEFER, 2003) Esse quadro mostra a necessidade de construir políticas que visem ao bem-estar do indivíduo, não só no ambiente de trabalho, mas também fora dele, buscando meios para que os trabalhadores, ao se desligarem dessa aliança, incorporem a nova realidade como um recomeço, um novo empreendimento, uma nova fase da vida, novos projetos e novas oportunidades. Essa busca deve começar ainda enquanto se trabalha, com a preparação para a aceitação da realidade que se aproxima, não perdendo as crenças e os valores, mas descobrindo novas maneiras de percebê-los.

## **1.1 Problemática**

A lógica do sistema capitalista confere significados ao trabalho e à aposentadoria. Enquanto o indivíduo produz, é valorizado segundo as relações capitalistas de produção. Dessa forma, o aposentado é visto como improdutivo e incapaz, por não mais participar do processo produtivo. Além de ser estigmatizado por valores que permeiam o imaginário social, o indivíduo requer sua manutenção pela sociedade.

De outro lado, os vínculos criados pelos trabalhadores com a organização trazem consequências quando da sua ruptura por meio da aposentadoria. A falta do trabalho, que por tantos anos foi a referência para o indivíduo, além das dificuldades financeiras, causa problemas psicológicos, como ansiedade e depressão.

A ênfase desta investigação encontra-se em investigar como os trabalhadores se comportam no período de transição da vida ativa para a aposentadoria, assinalando potencialidades e dificuldades de libertar-se dos vínculos adquiridos durante o período laboral, e lidam com a ruptura organizacional.

Dessa forma, pergunta-se: Como o aposentado da Cemig lida com o vínculo e o processo de ruptura organizacional provocados pela aposentadoria?

## **1.2 Justificativa**

Como colaboradora da empresa em estudo, atuando na função de assistente social por 12 anos, e como monitora do Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA), a presença do sentimento de pertença era claro. Diante dos atendimentos prestados aos demais empregados e, mais tarde, como aposentada e voluntária na Associação dos Aposentados e Pensionistas da CEMIG, a percepção desse sentimento tornou-se mais visível, aguçando o meu desejo de investigar o fenômeno.

O trabalho é um componente importante para a socialização do indivíduo, fornecendo-lhe sentimento de segurança, competência e adaptação ao grupo, não apenas sob o aspecto de produção ou recompensa por um esforço, como também pelos riscos que o rompimento do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização pode causar para o aposentado.

No universo da relação capital e trabalho, é patente a necessidade de compreender os mecanismos e os instrumentos necessários à construção de políticas, tanto pelo Estado quanto pela população civil organizada, que visem ao bem-estar do indivíduo fora das organizações e a sua socialização externamente às relações de trabalho (SIQUEIRA; BOTELHO; COELHO, 2002)

Dada a precariedade dos dados disponíveis, é muito limitado o conhecimento que se pode obter da situação dos idosos na sociedade atual. As mudanças no aparelho produtivo – ampliação das camadas assalariadas e novos padrões de aposentadoria – redefinem as formas de consumo e o caráter das demandas políticas relacionadas com a aposentadoria (SIQUEIRA, BOTELHO e COELHO, 2002) “A aposentadoria deixa de ser um marco a indicar a passagem para a velhice ou uma forma de

garantir a subsistência daqueles que, por causa da idade, não estão mais em condições de realizar um trabalho produtivo” (DEBERT, 1997, p. 43)

Costa (2008) argumenta que a aposentadoria possui um valor ambíguo. Os indivíduos podem tanto buscar novas atividades e oportunidades quanto seguir trajetórias que os levem à inatividade e ao isolamento. Em decorrência, surgem depressões e doenças físicas e emocionais. As transições de etapas, ou estágio, na vida podem ocasionar grandes crises, o que Vries (2003) chama de *síndrome da aposentadoria*.

Para Zanelli (1996), discussões e estudos sobre as relações entre os empregados que se aposentam e as organizações podem trazer mudanças no bem-estar daqueles que se encontram no período de transição entre a vida considerada ativa e a aposentadoria.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Descrever como o aposentado lida com o vínculo e com o processo de ruptura organizacional, bem como os efeitos advindos pela aposentadoria, voluntária ou não.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever os vínculos estabelecidos entre um grupo de trabalhadores aposentados e a organização;
- b) Descrever a experiência de ruptura dos trabalhadores aposentados com a organização;
- c) Identificar o impacto da aposentadoria dos trabalhadores em relação à sua vida atual.

Diante da expectativa de obter respostas aos objetivos delineados por este trabalho, propôs-se a realização de um estudo descritivo de caráter qualitativo, que, com base em Minayo (2003), consiste em um tipo de pesquisa racional, pois procura investigar o indivíduo e o mundo em que ele vive.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As organizações e suas representações

Para aprofundar o estudo sobre os aspectos da aposentadoria, é necessário, de início, identificar as representações que organizações fazem no mundo contemporâneo. Nesta seção, são analisadas as visões que os pesquisadores têm sobre as organizações, sua evolução histórica e sua importância para o indivíduo no mundo moderno. Para tanto, são abordados os temas: cultura organizacional, comprometimento organizacional e vínculo do trabalhador com a organização.

A organização não é simplesmente um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão de obra e procedimentos, do qual se constata sua existência e se estudam as ligações sistêmicas (PAGÈS, 1987).

Organização, segundo Schein, é:

[...] a coordenação racional das atividades de um determinado número de indivíduos, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, por meio da divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade (SCHEIN, 1982, p. 167).

Para o autor, a organização deve ser vista de forma sistêmica, isto é, como:

[...] um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas (SCHEIN, 1982, p. 192).

Assim, a organização pode ser considerada como um sistema aberto, construído deliberadamente em torno de um objetivo comum, em que os indivíduos assumem papéis específicos em uma estrutura de poder, que coordena as ações individuais para garantir a sua sobrevivência em condições de previsibilidade relativa (SCHEIN, 1982).

Para Bastos (2000), a organização é um fenômeno complexo e multidimensional, que pode ser visto de duas maneiras:

- a) uma entidade, com vida própria, independente das pessoas que a constituem, que aprende, que possui cultura e que tem uma estrutura social prévia ao ingresso da pessoa, normas, valores e expectativas;
- b) um processo, uma construção social na qual os indivíduos são os únicos agentes causais, influenciando e modelando decisões estratégicas.

As organizações devem ser compreendidas, de acordo com Goulart (2007), em sua relação com o trabalho. Para a autora, desde os tempos remotos os indivíduos mantêm relações duráveis de cooperação e de laços afetivos, que lhes dão melhores condições de sobrevivência. Entretanto, a partir da era industrial as organizações se universalizaram e se especializaram.

Enriquez (2006) argumenta que a noção de organização está ligada à submissão de todas as nações à lei do mercado mundial, produzida pela vitória da racionalidade instrumental. Segundo o autor, o que triunfou a partir do século XIX e ao longo do século XX não foi a racionalidade do homem, como vislumbrado pelos ideais iluministas e pela Revolução Francesa. Ao invés da racionalidade dos fins últimos e dos valores irrigados pelos sentimentos e pelas paixões, tal como defendiam Rousseau e Goethe, vigora a racionalidade instrumental, aquela que se interessa apenas pelos meios a serem utilizados e que responde só à questão do modo, e nunca das razões. Surge, assim, apenas a racionalidade econômica, “aquela que permite o cálculo dos melhores meios e dos melhores métodos, cálculo de custos e de vantagens, e que submete todo mundo ao reino do dinheiro” (ENRIQUEZ, 2006, p. 4).

De modo geral, as organizações são sistemas produtivos que, ao longo dos anos, têm sido obrigados a evoluir em função das variações ocorridas no mundo.

### 2.1.1 Cultura organizacional

Para explicitar cultura organizacional, em primeiro lugar, é preciso conceituar cultura. Segundo Motta e Caldas (1997, p. 91), cultura é “um conjunto coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material”. Goulart (2008) acrescenta que a cultura é uma construção coletiva, mediante a interação entre os seres humanos. Desse modo, é na medida em que vivem e convivem em situações sociais que as pessoas constroem a cultura que se tornará a marca identificatória do contexto social no qual ela é gerada.

A cultura como modo de vida de um povo é uma aquisição humana relativamente estável, mas sujeita a mudanças contínuas, que determinam o curso das vidas pessoas que o integram sem se impor ao pensamento consciente de cada um deles. O sentido moderno do termo reporta aos modos de comunicação do saber nas sociedades em rápida transformação e aos objetos simbólicos produzidos por uma sociedade para veicular valores (mitos, imagens, modelos) (BOUDON *et al.*, 1990) Quando um grupo social precisa transmitir uma visão de mundo a uma nova geração, surge a necessidade de legitimação, e este processo de atribuição de um sentido à realidade é compartilhado pelas pessoas por meio de elementos cognitivos e normativos que dão origem ao universo simbólico. Logo, um grupo social se apresenta a outros grupos por meio de sua cultura (GOULART, 2008).

A cultura é, portanto, um fenômeno dinâmico, que incorpora as mudanças, as quais se operam constantemente. Esse processo de mutação tem um conteúdo inconsciente significativo, de modo que os indivíduos que se encontram imersos em determinada cultura nem sempre se apercebem das mudanças (GOULART, 2008).

O mundo cultural é um sistema de significados já estabelecidos por outros, de modo que, ao nascer, a criança encontra o mundo de valores já dados, onde ela vai se situar. A língua que aprende, a maneira de se alimentar, o jeito de se sentar, andar, correr, brincar, o tom da voz nas conversas, as relações familiares; tudo, enfim, se acha codificado. Até a emoção, que nos parece uma manifestação tão espontânea, ficamos à mercê de regras que educam desde a infância a nossa expressão (ARANHA, 1993, p. 25).

Nas organizações, símbolos são criados e procedimentos implícitos e explícitos são adotados para legitimar os processos institucionais, construindo a cultura organizacional (GOULART, 2008) As organizações são capazes de criar padrões e comportamentos por meio do exercício simbólico do poder e da capacidade de fazer gerar e internalizar significados desejados. Essa referência simbólica, conhecida como “cultura organizacional”, é exercida por meio de elementos culturais que constroem o espaço imaginário e desenvolvem o controle sobre os membros da organização (VIEIRA, 2004) Esses elementos culturais correspondem a mitos, cerimônias, rituais, valores, crenças, pressupostos, símbolos e emoções (NAVES; COLETA, 2003).

Para Bauman (1998), as invenções modernas – escola, fábrica, prisão, asilo, albergue ou hospital –, a despeito de suas funções específicas, são também *fábricas de ordem*, entidades que produzem situações em que a regra substitui o acaso e a norma ocupa, o lugar da espontaneidade. “Todas elas, portanto, cuidavam da coerência e coesão das condições, na esperança de que a unidade das circunstâncias resultasse na uniformidade da conduta dos pupilos” (BAUMAN, 1998, p. 162) A noção de cultura foi, dessa forma, cunhada segundo o modelo da *fábrica de ordem*, como um *sistema*, em que cada elemento tem uma função a cumprir, em que nada é deixado ao acaso e nenhum elemento é deixado sozinho, mas se ajusta, se combina e coopera com o outro. As normas de conduta desempenham uma função útil na manutenção do modelo de ordem concebido (BAUMAN, 1998).

Freitas (2000) esclarece que as organizações apresentam maior facilidade em captar as mudanças sociais. Respondem, então, rapidamente às mudanças, mas não apenas de maneira operacional, como também de forma simbólica. Fazem, assim, adaptações na cultura organizacional, construindo um novo todo imaginário.

Schein define cultura como:

[...] um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem considerados válidos e, portanto de serem ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1982, p. 187).

A cultura organizacional, segundo Naves e Coleta (2003, p. 207), representa “uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, bem como um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos”. Para Fleury e Fischer (1996), a cultura organizacional é concebida como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

As autoras argumentam que esses valores e pressupostos funcionam bem o suficiente para ser considerados válidos e, então, ser ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (FLEURY; FISCHER, 1996).

Segundo Wood Júnior (2000), a cultura organizacional vem sofrendo nos últimos anos uma série de mudanças, das quais as principais tendências são:

- tentativa de uso da cultura organizacional com o propósito de coordenação e controle;
- uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança;
- esforço coletivo de reorganização do passado, conduzido pelos líderes da mudança;
- construção e uso de histórias de sucesso;
- supersimplificação da realidade;
- popularização de clichês da literatura de pop-management<sup>1</sup>;
- exclusão de vozes destoantes;
- difusão do discurso da participação; e
- celebração de heróis e campeões do processo de mudança.

---

<sup>1</sup> “Fato é que na intersecção entre a oferta de panacéias gerenciais e a busca ansiosa de soluções fáceis para todos os males, ocorrida em clima – real ou imaginário – de turbulências e grandes mudanças, o *management* vem se popularizando e parece ter gerado um duplo: o *pop-management*” (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002, p. 11).

Assim, as organizações têm sua originalidade, formalidade, regras e normas estabelecidas de acordo com seus objetivos, sendo única a maneira como tratam seus funcionários e como lhes concedem os benefícios. A personalidade da organização é única, e cabe a ela criar a cultura organizacional a ser disseminada interna e externamente.

A próxima seção busca estabelecer um arcabouço teórico sobre o comprometimento organizacional.

### **2.1.2 Comprometimento com a organização**

A cultura organizacional cria padrões que são internalizados pelos indivíduos e que influenciam seu comportamento. Tem, assim, o papel de produzir membros organizacionais mais comprometidos. Comprometer-se, para Bastos (1997, p. 54), significa “sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. Comprometimento com a organização é uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”.

Segundo Brito e Bastos (2001), em qualquer organização existem relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno das metas, da missão e dos valores que a fundamentam. Comprometimento é o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo. Para os autores, o comprometimento do trabalhador é um ponto estratégico para as organizações, já que é um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências do mundo atual.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) defendem a análise do envolvimento com o trabalho sob dois aspectos. Na perspectiva psicológica, algumas condições favoráveis do contexto organizacional (o significado do trabalho e a adequação da supervisão) desencadeariam o processo de envolvimento com o trabalho. Em termos sociológicos, o que leva o indivíduo a aceitar num primeiro momento e, então, incorporar as normas e valores da organização é o seu próprio processo de socialização.

Para os autores, o envolvimento com o trabalho possui categorias distintas de fatores responsáveis por seu aparecimento, aqui chamados de “antecedentes”: personalidade, cargo, líderes e papéis organizacionais (FIG. 1) Assim, pode servir como um preditor de critérios de comportamento, como o desempenho, a rotatividade e o absenteísmo (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004)

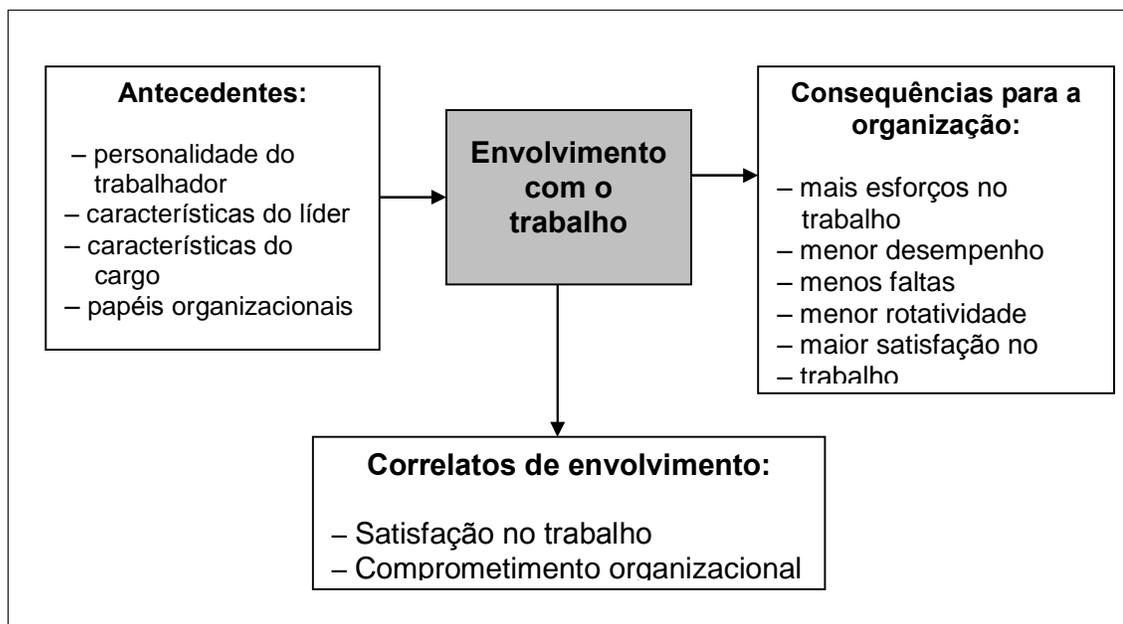


Figura 1 – Antecedentes, correlatos, consequências do envolvimento com o trabalho.  
Fonte: Siqueira; Gomide Júnior, 2004, p. 306.

Quanto às características dos líderes, são consideradas antecedentes de envolvimento com o trabalho: a) a consideração<sup>2</sup>; b) as oportunidades criadas pelas chefias para a participação dos trabalhadores em tomadas de decisão; e c) a quantidade e a qualidade da comunicação existente no ambiente de trabalho entre chefias e subordinados (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

As características do cargo referem-se aos seguintes aspectos: autonomia para realizar tarefas, significado das tarefas para o trabalhador, identificação pessoal com as tarefas e variedade de habilidades exigidas para a realização das tarefas (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

<sup>2</sup> Ênfase dada pela chefia às relações pessoais e sociais com seus subordinados.

A percepção de demandas conflitantes<sup>3</sup> e as orientações ambíguas<sup>4</sup> para executar tarefas são dois elementos do ambiente organizacional também capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Como consequências comportamentais de envolvimento, destacam-se: os esforços aplicados na realização das tarefas; o nível elevado de desempenho; e as baixas taxas de absenteísmo e de saída da organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004)

Para Cavallet *et al.* (1999), o trabalho, em si, já apresenta um valor intrínseco. As autoras acrescentam que para ter valor não é preciso que o trabalho realizado tenha como produto final algo "útil" ou "prático". Siqueira e Gomide Júnior (2004) ensinam que os atos de trabalho dos empregados compreendem as formas de um indivíduo manter relações de troca com o empregador. Esses atos podem ser representados por "critérios de desempenho, de comparecimento ao trabalho, de permanência na empresa ou de colaboração espontânea com a organização" (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 307) (FIG. 2).

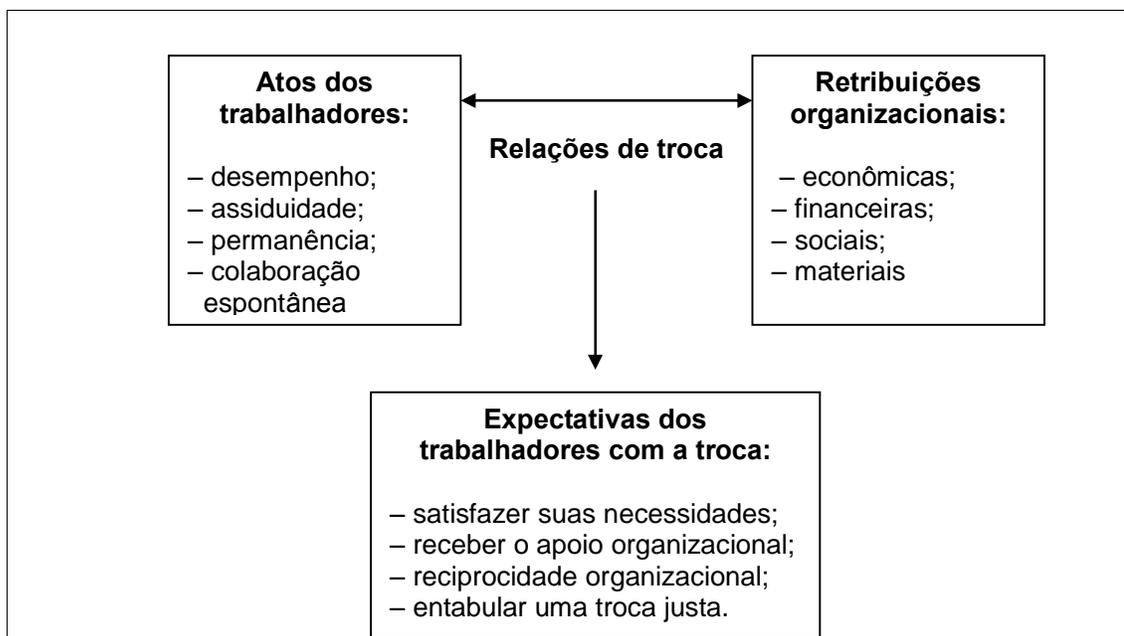


Figura 2 – Ofertas individuais, retribuições organizacionais e expectativas dos indivíduos nas relações de troca com a organização.

Fonte: Siqueira; Gomide Júnior, 2004, p. 307

<sup>3</sup> Conflitos entre papéis organizacionais.

<sup>4</sup> Ambiguidade de papéis organizacionais.

As ações do trabalhador possibilitam o respeito para consigo mesmo e para com o outro. Geram, assim, sentimentos de dignidade, de esperança e de oportunidade (CAVALLET *et al.*, 1999) Siqueira e Gomide Júnior (2004) argumentam que é assim um processo de permuta. De um lado, organizações pretendem atrair, manter e incentivar seus trabalhadores por meio de políticas de gestão; de outro, oferecem retribuições econômicas, financeiras, sociais e materiais. Buscam, assim, o vínculo do trabalhador com a organização.

Siqueira e Gomides Júnior explicam que:

[...] os empregados também aspiram por entabular com a organização uma relação de troca justa, procurando, por meio dessa interação, obter da organização apoio para dificuldades que enfrentam em determinados momentos, reciprocidade organizacional a suas ofertas espontâneas em formato de atos de trabalho quando deles as empresas necessitam, mantendo dentro de si um complexo conjunto de crenças e expectativas sobre o comportamento do seu empregador nesse intercâmbio de ofertas e retornos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 308)

De acordo com os autores, é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional, de naturezas afetiva e cognitiva (FIG. 3)

Bases psicológicas	Estilos	Focos
<b>Base afetiva</b> Sentimentos e afetos	Comprometimento afetivo	Organização
<b>Base cognitiva</b> Crenças sobre o papel social dos envolvidos numa relação de troca econômica e social.	Comprometimento calculativo	Carreira/Profissão
	Comprometimento normativo	Sindicato

Figura 3 – Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento organizacional.  
Fonte: Siqueira; Gomide Júnior, 2004, p. 314. Adaptado pela autora.

A base afetiva de comprometimento, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 314), apoia-se em teorias psicológicas e “reflete o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos”. Já a base cognitiva, apoiando-se em concepções sociológicas, identifica as crenças que os indivíduos desenvolvem em suas relações com a organização.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) defendem que a partir das bases psicológicas extraem-se três estilos de comprometimento: a) de base afetiva: afetivo; b) de base cognitiva: calculativo ou instrumental; e c) de base normativa. O compromisso calculativo insere-se numa concepção sociológica de troca econômica, enquanto o normativo, na dimensão de troca social entre os empregados e a organização. Um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes.

### **2.1.3 Vínculo organizacional**

Vínculo organizacional, na visão de Pichon-Rivière<sup>5</sup> (1998), citado por Kramer e Faria (2007), pode ser definido como:

[...] o vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação entre eles – do indivíduo ante o objeto e vice-versa –, ambos cumprindo determinada função (KRAMER; FARIA, 2007, p. 87).

Esclarecem Kramer e Faria:

Portanto, o vínculo é uma relação particular com o objeto que resulta numa pauta de conduta, que se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar nela (na conduta) a sua expressão (vínculo) Logo, a forma como um indivíduo se comportará na organização (objeto) está diretamente relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos (KRAMER; FARIA, 2007, p. 87).

Para Kramer e Faria (2007), o fato de um indivíduo estabelecer vínculos com a organização não garante que os objetivos serão todos alcançados, mas compromete

o trabalhador com o desempenho e com os resultados, uma vez que ele se sente identificado, pertencente e participante da organização. Explicam os autores:

Vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados (KRAMER e FARIA, 2007, p. 84-85)

De acordo com Pichon-Rivière (1998), citado por Kramer e Faria (2007), é possível identificar nos grupos humanos três momentos distintos:

- a) momento de afiliação e identificação – que se transforma em sentimento de pertença, quando há integração do indivíduo ao grupo;
- b) momento de cooperação – contribuição do indivíduo para a tarefa grupal;
- c) momento de pertinência – centrado no grupo e na tarefa.

Para Kramer e Faria (2007), a identificação com a organização é visualizada por meio da admiração, da viabilização dos projetos pessoais, de sentir-se um representante e de sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho. Os autores identificaram os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes (FIG. 4).

---

<sup>5</sup> PICHON-RIVIÈRE, R. **Processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

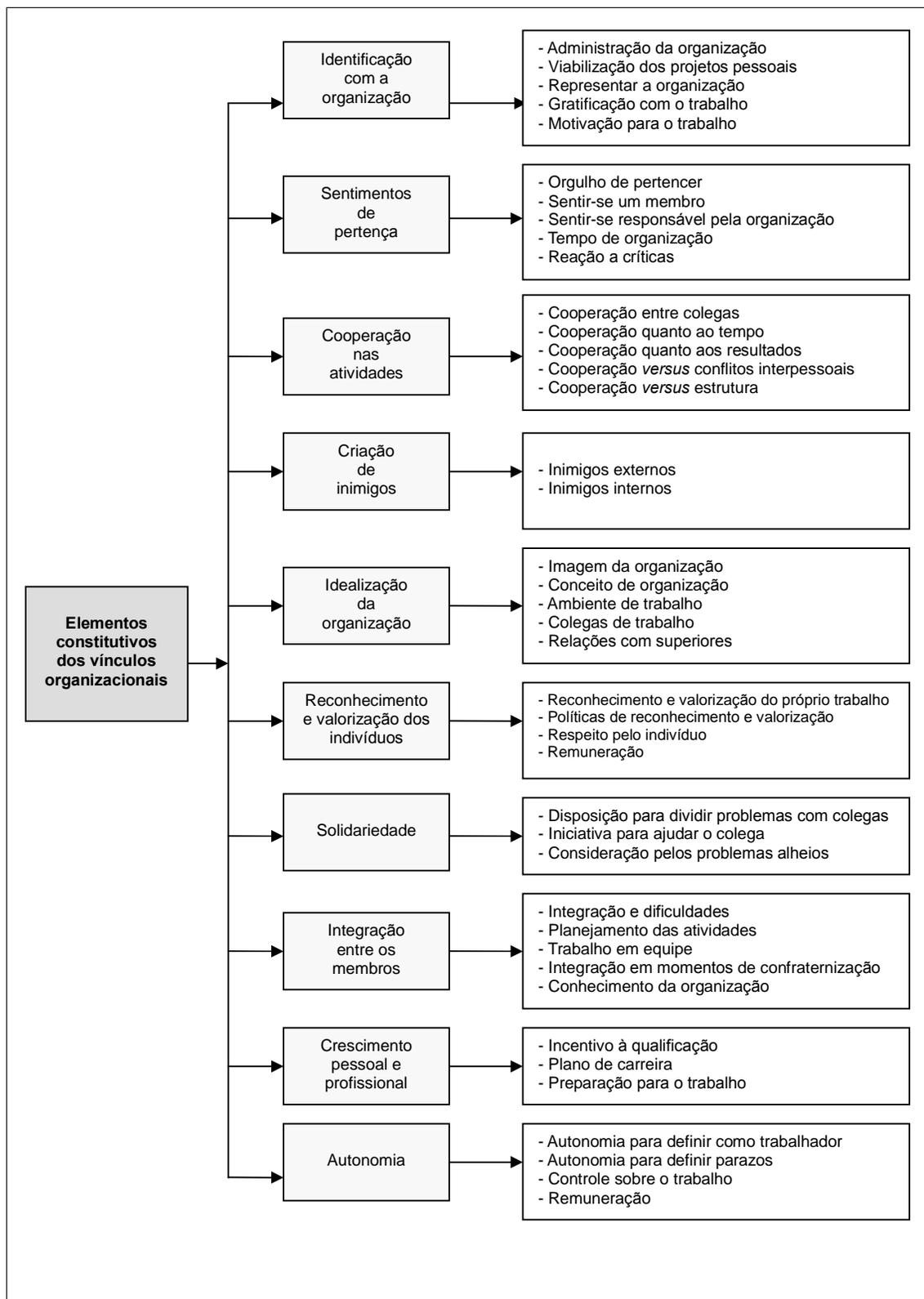


Figura 4 – Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento organizacional  
 Fonte: Siqueira; Gomide Júnior, 2004, p. 314. Adaptado pela autora.

Bastos (1993) esclarece que o vínculo organizacional pode ser abordado com base em cinco enfoques distintos:

- a) Afetivo – enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Além da noção de identificação, ressalta os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização.
- b) Instrumental – o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. É fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, *status* e liberdade.
- c) Sociológico – o vínculo do trabalhador é conceituado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores. O comprometimento do trabalhador se expressa pelo interesse em permanecer no emprego ou pela expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação: permanecer ou buscar novo emprego.
- d) Normativo – o comprometimento é considerado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.
- e) Comportamental – o comprometimento é equiparado com sentimentos de autorresponsabilidade por determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Há um círculo de autorreforço, no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes, que, por sua vez, leva a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Quanto à natureza psicológica dos diferentes tipos de vínculos, Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que há três componentes de comprometimento:

- a) desejo (afetivo) – desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a sentir-se confortável na organização;

- b) necessidade (calculativo) – desencadeado a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e/ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado;
- c) obrigação moral (normativo) – estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Segundo Pagès (1987), as organizações vêm tomando o lugar das religiões na identificação dos indivíduos. Como ensina Motta (2001, p. 3), “a religião visa a proteger o ser humano da ansiedade e do desamparo infantil que sempre está se manifestando. [...]. As ideias religiosas são ilusões, na medida em que não podem ser confrontadas com a realidade” (MOTTA, 2001, p. 4) E continua o autor:

É da natureza da religião impedir o caos e exercer um rigoroso controle social mediante normas, regras e hierarquias. Tais mecanismos estabelecem estruturas rígidas, intolerância e proibição do pensamento. [...]. Baseia-se na sacralização de um objeto, utilizando-se da necessidade de proteção do homem. [...]. Este controle só poderá tornar-se menor com o surgimento de outras forças possuidoras de características similares, tais como as organizações (MOTTA, 2001, p. 5).

Verifica-se, entretanto, nos dias atuais uma tendência para o esvaziamento dos padrões culturais tradicionais, tais como: o significado da religião e da moral, atitudes em relação à autoridade, declínio da ética do trabalho e a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista (FREITAS, 2000) Todavia, como ensina Motta (2001), o homem aspira a ser protegido e controlado. A cultura organizacional vai, assim, desempenhar essa função.

Para Motta (2001), as organizações, como a religião, são formas de controle social. Continua o autor:

Da mesma forma que a religião, elas restringem o pensamento, por meio de manuais de procedimento e das hierarquias, já que estes pressupõem o nivelamento do pensar. [...]. Por fim, as organizações sacralizam as chefias, as missões e suas imagens. A carreira também pode ser sacralizada e em alguns casos ganhar autonomia com relação à organização (MOTTA, 2001, p. 5).

Pagès (1987), estudando as organizações hipermodernas, identifica que estas não se contentam em ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, mas propõem um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, tudo apropriado para conduzir os empregados à adesão. Os valores são consignados nos manuais que o autor considera, tal como Motta, como a escritura sagrada. A organização se mostra, à primeira vista, como uma entidade transcendente a seus membros. Assim, a organização comporta-se como um sistema religioso, já que dispõe de todos os elementos em torno dos quais se articula uma religião:

- conjunto de crenças que forma um dogma;
- escrituras sagradas e ritos, pondo em prática o conjunto de regras;
- organização hierarquizada, servida por seus celebrantes;
- massa de fiéis compartilhando a mesma fé;
- um deus que a organização encarna.

Motta (2001) discorda da concepção de sistema religioso de Pagès, argumentando:

Max Pagès e seus colaboradores entendem que estamos diante de um sistema religioso e não de uma simples metáfora, pelo fato de dispormos de todos os elementos em torno dos quais se articula um sistema desse tipo. A nosso ver, cada um desses elementos é metafórico, podendo no máximo constituírem juntos uma religião laica, uma metáfora de religião (MOTTA, 2001, p. 11).

Concorda, entretanto que do ponto de vista macrosocial organizações e carreiras são formas alternativas à religião propriamente dita, podendo, em certo sentido, substituí-la, como objeto idealizado de satisfação dos desejos do indivíduo e como mecanismos de controle social (MOTTA, 2001).

Nas organizações hipermodernas, a ideologia dominante corresponde à necessidade de crer dos membros. É por essa razão que elas podem ser pensadas como locais onde se elabora uma nova forma de religião. Os funcionários participam cada vez mais da ideologia, na medida em que participam de sua elaboração, num amplo processo de autopersuasão. Eles contribuem para sua própria submissão (MOTTA, 2001, p. 13).

Para Motta (2001), o homem se mantém numa posição de identificação e de submissão diante tanto das religiões tradicionais quanto da religião da empresa. O poder da empresa substitui metaforicamente o poder divino, e as regras da

instituição deverão ser respeitadas pelos indivíduos para que possam receber os benefícios.

Quanto mais as referências culturais e religiosas, tradicionais, se quebram, mais os indivíduos e grupos se mostram receptivos a acatar mensagens e líderes que lhes possam oferecer uma resposta que traduza um pouco mais de certeza e lhes permita o reconhecimento de um caminho, de um sentido para a vida. Numa sociedade em que é exaltada a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as organizações modernas encontram um terreno fértil para se posicionar como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar (FREITAS, 2000, p. 11).

Acrescenta Motta (2001) que o que ocorre é um convívio da religião laica – sem deus – com a esfera do sagrado, e não a passagem de uma para a outra. A religião laica da organização é rica no uso que faz da dimensão emocional, num jogo que oscila entre promessa de realização e sofrimento. Dessa forma, acaba por tomar grandes áreas das religiões tradicionais.

Além das satisfações materiais, a organização oferece aos trabalhadores satisfações de ordem ideológica e, mesmo, espirituais, fazendo com que estes se reconheçam nela a ponto de se identificar com a sua própria força. A fé na empresa contribui para atenuar as restrições inerentes a certas funções ou a certas condições de trabalho. Isso pode chegar até a anular as restrições que os indivíduos experimentam com dificuldade, como o sacrifício da vida familiar ou de qualquer modo de vida incompatível com as exigências da empresa (PAGÈS, 1987).

Valores tradicionais, como a noção de sacrifício, de respeito do indivíduo e de integridade, são misturados com elementos contraditórios, como espírito de competição, eficácia e individualismo. Um processo como este é capaz de provocar o entusiasmo daqueles a quem dirige, pois fornece uma razão de ser e permite sentir-se útil à coletividade. Apresenta-se como uma causa generosa à qual se pode dedicar inteiramente, suscetível de forçar a adesão dos mais céticos. A partir dessa adesão aos princípios fundamentais e às *crenças* amplamente compartilhadas pelo conjunto do pessoal, desenvolve-se uma tendência de valorizar e de tornar positivos todos os elementos da experiência individual e todas as características da empresa (PAGÈS, 1987).

## 2.2 Sentidos do trabalho

Esta parte do estudo visa a identificar a importância do trabalho para o indivíduo na era moderna. Para tanto, procedeu-se à análise dos significados do trabalho, bem como do processo de socialização e da criação de vínculos pessoais e organizacionais.

### 2.2.1 Trabalho

A etimologia da palavra *trabalho* vem do vocábulo latino *tripaliare*, do substantivo *tripalium*, aparelho de tortura formado por três paus, ao qual eram atados os condenados e que também servia para manter presos os animais difíceis de ferrar. Daí a associação do trabalho com tortura, sofrimento, pena, labuta (ARANHA, 1993). Assim, antes da época moderna o trabalho tinha um significado pejorativo e penoso, sendo executado, na maioria das vezes, por servos e escravos. O trabalho era, então, sinônimo de fadiga e esforço físico (ARENDR, 2007).

Segundo Albornoz (2000), na Grécia antiga o trabalho intelectual se concentrava na classe dos homens livres, enquanto o trabalho físico, considerado servil e humilhante, era realizado apenas pelos escravos. Para Platão, por exemplo, a finalidade dos homens livres é justamente a "contemplação das ideias". Também na Roma escravagista o trabalho era desvalorizado. É significativo o fato de a palavra *negocium* indicar a negação do ócio. Ao enfatizar o trabalho como "ausência de lazer", distingue-se o ócio como prerrogativa dos homens livres. Para Arendt (2007), nas sociedades tradicionais havia uma clara distinção entre o trabalho tido como sofrimento (trabalho manual) e o trabalho tido como prazer (trabalho mental), o que não seria, portanto, trabalho, mas sim obra, no sentido da atividade política e/ou da contemplação.

Na Idade Média, São Tomás de Aquino procura reabilitar o trabalho manual dizendo que todos os trabalhos se equivalem. Mas, em verdade, a própria construção teórica de seu pensamento, calcada na visão grega, tende a valorizar a atividade

contemplativa. Muitos textos medievais consideram a *ars mechanica* (arte mecânica) uma *ars* inferior (ARANHA, 1993). Contudo, trabalhavam somente os servos e escravos, enquanto o senhor feudal se dedicava a outras atividades mais nobres.

Mañas (2002) explica:

A noção de trabalho humano associa-se, de um lado, a um significado degradante, expresso na Antiguidade, e de outro, penoso e gratificante, expresso pela interpretação humanista do trabalho. Nesse âmbito, com as Reformas Protestante e Católica, no século XVI, e a hegemonia do capitalismo, a partir do final do século XVIII, o trabalho fora incorporado à ideologia burguesa como categoria universal e fundadora de toda a vida social, como atividade natural de produção e troca de valores de uso, necessária à reprodução material da vida em sociedade (MAÑAS, 2002, p. 101)

Na Idade Moderna, a situação começa a se alterar: o crescente interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho em geral justifica-se pela ascensão dos burgueses, vindos de segmentos dos antigos servos que compravam sua liberdade e dedicavam-se ao comércio, os quais, portanto, tinham outra concepção a respeito do trabalho. A burguesia nascente procura novos mercados, e há a necessidade de estimular as navegações. No século XV, os grandes empreendimentos marítimos culminam com a descoberta do novo caminho para as Índias e das terras do Novo Mundo (ARANHA, 1993).

Na concepção protestante, a riqueza é considerada um estado nobre, legítimo, resultado de esforço. Assim, o trabalho passa a ser visto como o caminho religioso para a salvação, uma virtude, uma obrigação ou compulsão, na concepção protestante (BORGES; YAMAMOTO, 2004). O surgimento do capitalismo determinou a intensificação da procura do lucro e confinou o operário à fábrica, retirando dele a posse do produto. Mas não é apenas o produto que deixa de lhe pertencer. Ele próprio abandona o centro de si mesmo. Não escolhe o salário, embora isso lhe apareça ficticiamente como resultado de um contrato livre, e não escolhe o horário nem o ritmo de trabalho. Passa a ser comandado de fora, por forças estranhas a ele (ARANHA, 1993).

A partir da Revolução Industrial, começaram a surgir outras ideias e significados a respeito do trabalho, que passa a ser visto como um processo de transformação

(ALBORNOZ, 2000). A divisão do trabalho foi intensificada no início do século XX, quando Henry Ford introduziu o sistema de linha de montagem na indústria automobilística (fordismo). O taylorismo substituiu as formas de coação visíveis, de violência direta, pessoal, de um "feitor de escravos", por exemplo, por formas mais sutis, que tornam o operário dócil e submisso. É um sistema que impessoaliza a ordem e que não aparece mais com a face de um chefe que oprime, diluindo-a nas ordens de serviço vindas do "setor de planejamento". Retira toda a iniciativa do operário, que cumpre ordens, modela seu corpo segundo critérios exteriores, "científicos" e cria a possibilidade da interiorização da norma, cuja figura exemplar é a do operário-padrão (ARANHA, 1993).

Neste início de século, o trabalho continua sendo entendido como uma das fontes mais importantes fundadoras de sentido para a vida humana. Quem não tem emprego sente-se à margem da sociedade, correndo o risco de perder sua autoestima e o seu sentido de cidadania (ALBORNOZ, 2000).

Entretanto, para algumas pessoas o trabalho continua a ser visto como castigo. Para outras, assume o sentido de um dever, de compromisso, de obrigação. Há aquelas, ainda, que veem no trabalho a possibilidade de realização pessoal (MORESCO; STAMOU, 2004). Contudo, é inegável que o trabalho desempenha papel central na vida das pessoas.

O trabalho, na perspectiva psicológica, é uma afirmação da autoestima e função perante a sociedade. O processo produtivo é assimilado em aspectos fisiológicos, morais, sociais e econômicos. O trabalho ocupa 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 (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2004, p. 2.479).

Albornoz (2000), considera o trabalho como a única fonte criadora da vida humana. É pelo trabalho que o homem se torna homem. Isto é, por meio do trabalho o homem transforma a si mesmo. Tanto a ética do trabalho, associada à Revolução Industrial, quanto o marxismo exaltam a importância do trabalho. Para Aranha (1993):

O trabalho é a atividade humana por excelência, pela qual o homem transforma o mundo e a si mesmo. Por isso, se num primeiro momento a natureza se apresenta como destino, é o trabalho que surge como condição de transcendência e liberdade, a não ser nos sistemas onde persistem formas de exploração que levam à alienação (ARANHA, 1993, p. 25).

Se o contato que o homem tem com o mundo é intermediado pelo símbolo, a cultura é o conjunto de símbolos elaborados por um povo em determinado tempo e lugar. Dada a infinita possibilidade de simbolizar, as culturas dos povos são múltiplas e variadas (ARANHA, 1993, p. 25).

### **2.2.2 Socialização**

Para Dubar (1997), a socialização é um processo de construção de uma representação do mundo, e não apenas uma transmissão de valores, normas e regras. A socialização é, dessa forma, um processo de identificação, de relação com outros indivíduos e de sentimento de pertença a grupos sociais.

Goulart (2008) define grupo social como o conjunto de duas ou mais pessoas que se unem para atingir determinado objetivo. O grupo social possui, assim, como características: a) o objetivo comum; b) a ação de uns sobre os outros; e c) o vínculo de interdependência.

Grupos sociais podem ser identificados nos diversos momentos da vida humana, tais como: família, escola, comunidade, igreja e trabalho. O ser humano é submetido a sistemas de aprendizagem em cada um desses momentos. Em cada grupo social os indivíduos são submetidos a princípios, crenças, linguagem e modo de estar no mundo (GOULART, 2008) Esse processo de socialização ocorre em duas instâncias: a socialização primária e a socialização secundária.

A socialização primária é processada no ambiente familiar. Nela, são aprendidos os comportamentos esperados dos membros daquela família, os valores assumidos e as expectativas sobre cada um. Esse processo de socialização é muito marcado

pelo vínculo afetivo entre pais e filhos, e a aprendizagem ocorre em razão da identificação com os pais. Desse modo, os valores em que eles acreditam são interiorizados, e suas atitudes e comportamentos são copiados (GOULART, 2008) A socialização primária representa, dessa forma, o primeiro confronto do indivíduo com a realidade (VIEIRA, 2004).

A socialização secundária ocorre nos grupos sociais que envolvem outros elementos não pertencentes à família. Exerce o mesmo papel de repassar valores, atitudes, comportamentos e linguagens adotados pelos elementos desses grupos (escola, trabalho) (GOULART, 2008) Representa a convivência do ser humano com outros grupos além do grupo familiar. A socialização, nesse momento, compreende a incorporação de valores, condutas e comportamentos das organizações (VIEIRA, 2004).

### **2.2.3 Aposentadoria e ruptura organizacional**

#### **2.2. 3.1 Sentidos da aposentadoria**

O momento da aposentadoria possui diversos significados, dependendo do contexto no qual ocorre, bem como das percepções do indivíduo que passa pelo processo.

Uvaldo (1995) identifica a aposentadoria como um conjunto de perdas de valores importantes para o trabalhador, tais como: o convívio com os colegas, o *status* social de pertencer a uma organização, o poder de exercer influência sobre os outros e a própria rotina enquanto referencial de existência. Para Both e Carlos (2005), a aposentadoria pode levar a uma ligação do idoso a uma imagem de inútil para a sociedade, quando a ruptura com o trabalho é associada como “marca social para a entrada na velhice”. A perda do vínculo com o mundo do trabalho, de acordo com Uvaldo (1995), influencia a construção da identidade do indivíduo, já que representa uma mudança na estrutura relacional do indivíduo com o sistema social no qual está inserido.

Segundo Bragança (2004, p. 24), “a aposentadoria pode se revelar uma situação desqualificadora. Com ela, surge para o indivíduo um conjunto de valores e práticas de exclusão cultural e social”. Representa a passagem de uma pessoa economicamente ativa para um velho que precisa ser mantido pela sociedade.

As mudanças trazem consigo, de forma irreversível, sempre algum grau de ruptura dos estados estabelecidos. Segundo César (2006), a mudança de padrões culturais é um dos aspectos do processo de ruptura. A perda do referencial decorrente das alterações de significados, frequentemente, causa alterações psíquicas nas pessoas envolvidas, como ansiedade e depressão.

Para Tavares (2003), a aposentadoria pode ser entendida como uma etapa de transição no curso da vida. Provoca mudanças não só nos papéis e no status social como também no conceito que o indivíduo tem de si mesmo e do mundo. Dessa forma, viver a aposentadoria exige um elevado investimento emocional. Lapo e Bueno (2002) acrescentam que, como as novas situações são diferentes das anteriormente conhecidas, não possibilitam a utilização das ações interiorizadas. Dessa forma, há um desequilíbrio entre o simbolismo interiorizado e a criação de novas identificações que a situação presente exige, gerando conflitos e frustrações

Segundo César (2006), o ser humano é o único ser vivo capaz de ter consciência da própria morte. A noção de sofrer perdas associa-se ao medo da morte, seja ela real ou simbólica. Teme-se o que está por vir, teme-se que o vai deixar de ser. Acrescenta a autora que em todas as culturas há uma tendência à existência de ritos de respeito à morte. A presença desses ritos na cultura organizacional é vista em treinamentos e programas de preparação, que atuam de maneira a amenizar ou adiar as mortes simbólicas.

O aposentado é mencionado em dados estatísticos e registros formais como percentual “inativo”. Em outras palavras, a aposentadoria está ligada ao ócio, à falta de função. O aposentado se sente descartado, sem planos para o futuro. Por tal motivo, a grande maioria das pessoas não aceita a aposentadoria. Muitos não se preparam para esse momento. Quando acontece, vivem sentimentos de inquietação e crise (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2004, p. 2.479).

Na aposentadoria ocorre a perda de identidade profissional, devido ao término da atividade de trabalho. A grande maioria das pessoas não aceita o término da atividade de produção.

Uma pesquisa realizada em 1996 pelo Instituto Gallup e pela empresa de investimentos Paine Webber mostrou que 85% dos americanos economicamente ativos queriam continuar trabalhando depois da aposentadoria. Em 1999, outra pesquisa revelou que 62% permaneceram trabalhando porque gostavam; 26% porque precisavam do dinheiro; e apenas 12% pensam em aproveitar mais a família, os amigos, as viagens e não queriam continuar trabalhando.

Todavia, nem sempre é possível continuar no mercado de trabalho. A aposentadoria antecipada e forçada é uma realidade de nosso meio produtivo (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2004).

Desse modo, a identidade é, portanto, um produto de sucessivas socializações. A aposentadoria representa, nesse contexto, o rompimento do contrato psicológico estabelecido entre o indivíduo e a organização. Cattani (1997) afirma que a degradação econômica e a ausência do trabalho – principal vetor de socialização – transformam os indivíduos ao ponto de considerarem a aposentadoria como uma *morte social*.

Goulart (2007) argumenta que a organização ocupa uma posição subjetiva específica para o trabalhador, introduzindo fracionamentos significativos na vida do indivíduo, tais como:

- hora de trabalhar *versus* hora de descansar;
- objetivos organizacionais *versus* objetivos individuais;
- tempo dedicado à empresa *versus* tempo dedicado à família.

Dubar (1997) considera a identidade como aquilo que o indivíduo tem de mais precioso e que a sua perda pode ser considerada como sinônimo de sofrimento e, até mesmo, de morte. A aposentadoria, para César (2006), representa a ruptura – o fim – da vida profissional. Os trabalhadores não caminham tranquilamente para

aquilo que representa o fim, mesmo que seja um fim simbólico. Os fortes laços de afeição – com as pessoas e com as situações laborais – acabam por identificar a própria vida do indivíduo com a vida da organização.

O mais grave dessas situações de mudança é que não há um processo de preparação para a vivência do luto decorrente das perdas inevitáveis. Segundo César (2006), o que ocorre é justamente o oposto: as perdas são negadas. Demonstrar o medo é considerado sinal de fraqueza. Há, assim, uma negação psicológica das rupturas ou o seu não enfrentamento, o que acaba resultando num processo de luto patológico, que pode causar sintomas de natureza psicológica e somática. Segundo a autora, o equilíbrio psicológico retorna após a elaboração do luto, quando já se vivenciou um ano após a perda.

É, portanto, a partir do surgimento da aposentadoria que a velhice seria socialmente reconstruída ou reinventada, utilizando a expressão de Debert (1997) Apesar de a identidade do velho ser determinada em grande medida pela sua saída do mundo do trabalho, o processo de reconstrução social, ou de reinvenção, pelo qual passaria a velhice na sociedade contemporânea também teve relação direta com o surgimento de instituições encarregadas da gestão da velhice, diretamente ligadas à aposentadoria ou ao modo de vida dos aposentados, como a geriatria e a gerontologia.

Debert (2004) esclarece que o termo *terceira idade* é concebido como o período pós-aposentadoria, o tempo de não trabalho, que, no entanto, pode ser ocupado e colonizado pelas estruturas de exploração/apropriação do capital, dando origem a um novo estilo de vida na velhice. Ao conceber a vida pós-aposentadoria como um momento oportuno para o início de novos projetos de vida, para a vivência de atividades culturais, turísticas, artísticas e esportivas, e, até mesmo, para o investimento numa nova carreira profissional, a ideologia da terceira idade recria, reconstrói ou reinventa a velhice, transformando-a numa nova juventude. Assim, a velhice deixa de ter o viés de improdutividade e inatividade que sempre acompanhou essa fase da vida na sociedade industrial.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo é caracterizado quanto aos fins como pesquisa descritiva, uma vez que seu propósito central é investigar o vínculo e a ruptura associados à aposentadoria dos empregados da empresa CEMIG.

Para Gil (1991, p. 68), a pesquisa descritiva “objetiva prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis”. Para Vergara (2000), esse tipo de pesquisa expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para tal explicação. "Tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, a esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno" (VERGARA, 2000, p. 47).

Esta pesquisa pode ser classificada quando aos meios como estudo de caso, já que se caracteriza como uma investigação empírica executada no local onde ocorre o fenômeno (LAKATOS; MARCONI, 1996), por meio de entrevistas com aposentados da empresa CEMIG.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, já que os dados coletados são predominantemente descritivos. A pesquisa qualitativa, como entende Gil (1991):

[...] tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. O foco de atenção da pesquisa está no significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida. Assim, a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo (GIL, 1991, p. 93).

Minayo (2003, p. 87) destaca que

[...] a abordagem qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Assim, o objeto da investigação compreende as pessoas envolvidas em determinada condição social pertencentes a determinado grupo social ou classe, com suas crenças, valores e significados (MINAYO, 2003).

### **3.2 Unidade de análise**

Nesta pesquisa, a unidade de análise é uma empresa do setor elétrico do estado de Minas Gerais a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), cujos sujeitos escolhidos compreendem 10 indivíduos aposentados no período de 1997 a 2007 e associados da Associação dos Eletricitários Aposentados e Pensionistas da CEMIG (AEA-MG), com 5 a 8 anos de aposentadoria. Este período leva em conta que foi suficiente para que o aposentado pudesse ponderar criticamente acerca das condições de vida e da experiência vivenciada com o processo de afastamento do trabalho. Outra razão foi por corresponder ao período de maior pressão para a aposentadoria, já que houve grande incentivo para a adesão ao Programa de demissão voluntária (PDV).

A Associação dos Eletricitários Aposentados e Pensionistas (AEA) da Cemig, entidade fundada em janeiro de 1983, tem por objetivo promover a melhoria da qualidade de vida de seus integrantes e familiares, por meio de ações sociais, políticas e econômicas, tendo como metas a defesa dos direitos e conquistas dos aposentados e a busca de novas formas de satisfação dos interesses da classe (AEA, 2008).

A entidade empenha-se em defender as conquistas dos direitos previdenciários dos associados perante o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e a Fundação Forluminas de Seguridades Social (FORLUZ), que é um órgão de previdência

complementar fechada, mantida pela Cemig, empregados e aposentados, e, também, administradora do Plano de Saúde e de outros benefícios repassados pela mantenedora.

A AEA tem como uma de suas metas acompanhar e orientar seus associados nas questões sociais, na promoção de atividades de cultura e lazer, na prevenção de doenças e promoção de qualidade de vida, realizada pelos aposentados voluntários que compõem a diretoria da entidade.

Para o estudo proposto, a escolha dos sujeitos ocorreu pelo critério de acessibilidade. Gil (1995) esclarece sobre a amostragem por acessibilidade:

O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (GIL, 1995, p. 104).

As entrevistas foram realizadas por esta pesquisadora, considerando sua afetiva participação na AEA e tendo em vista a oportunidade de conduzir o trabalho mediante a fácil acessibilidade dentro da organização.

### **3.3 Procedimentos para a coleta de dados**

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com a elaboração de um roteiro semiestruturado, baseado no modelo desenvolvido por Bragança (2004) adaptado pela autora, que permitiu, de acordo com o seu desenvolvimento, a inclusão de novos dados e informações pertinentes aos objetivos da pesquisa.

Optou-se por gravar as entrevistas, com o consentimento dos pesquisados, visando proceder à coleta de dados sem perda do conteúdo. Dessa forma, realizou-se a triangulação dos resultados, por meio dos dados obtidos com a análise documental, a entrevista semiestruturada e a observação direta, possibilitando, assim, uma coleta de dados mais confiáveis.

Foram entrevistados, em média, 2 indivíduos por dia. Foram realizadas 7 entrevistas na AEA e 3 em domicílio. Os entrevistados apresentavam reações adversas, em um misto de alegria e tristeza, com a ocorrência de choro e sorrisos.

De acordo com Minayo (2004, p. 108) entrevista semiestruturada é

[...] uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e entrada (pelo entrevistado) em temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo.

Segundo Vergara (2000), a entrevista semiestruturada caracteriza-se por apresentar um roteiro preliminar de perguntas, que pode ser acrescido no decorrer da entrevista, na perspectiva de aprofundar aspectos relevantes aos objetivos do estudo. Assim, é importante abrir a possibilidade de incluir no momento da entrevista assuntos não previstos antecipadamente mas que possam aparecer no decorrer dos trabalhos de campo.

O roteiro de entrevista visa a orientar e facilitar o processo de comunicação entre o pesquisador e o entrevistado e torna possível descobrir o ponto de vista dos entrevistados sobre os objetivos da pesquisa. A autora deve estar ciente de que, para desenvolver o roteiro de entrevista da pesquisa, deve-se ter como foco de atividade a linha da investigação, ou seja, o delineamento do objeto. Deve, ainda, ter o cuidado de elaborar questões não tendenciosas, sem a opinião do pesquisador (MINAYO, 2003).

A análise documental foi realizada, principalmente, por meio de consulta a edições do Jornal dos Eletricitários Unificados/MG – Chave Geral da época da implantação do Programa de Demissão Incentivada na CEMIG, em 1997.

### **3.4 Procedimentos para a análise de dados**

A análise dos dados prevê três objetivos na investigação social, segundo Minayo (2003): a) buscar no material coletado o objeto pesquisado; b) informar, confirmar e levantar hipóteses ou idéias; e c) aumentar a compreensão de contextos culturais.

Gil (1991) argumenta que a análise qualitativa depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Para o autor, em primeiro lugar, deve-se fazer a redução dos dados coletados e, em seguida, a sua categorização e interpretação, finalizando com a elaboração do relatório.

A redução dos dados consiste em um processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo. A categorização consiste em organizar os dados de forma que o pesquisador consiga decidir e concluir a partir deles. A interpretação baseia-se na descrição dos dados, buscando acrescentar algo ao questionamento existente sobre o assunto (GIL, 1991).

A análise dos dados foi realizada com a técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977) Para o autor, análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977 p. 42).

De acordo com Minayo (2003):

[...] do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos. Para isso, a análise de conteúdo em termos gerais relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem (MINAYO, 2003, p. 113).

### **3. 5 Caracterização da empresa**

A questão da energia elétrica em Minas Gerais começou a ser planejada no governo Milton Campos (1945 a 1950). Foram realizados estudos com o objetivo de analisar as condições energéticas do estado e de propor a criação de uma empresa que ficasse responsável pela execução do projeto, dando suporte à implantação de um

parque industrial em Minas, como explica a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) (FIEMG, 2007).

A Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), foi fundada em 22 de maio de 1952 pelo então governador de Minas e, depois, presidente do Brasil Juscelino Kubitschek de Oliveira. Tinha por objetivo dar suporte a um amplo programa de modernização, diversificação e expansão do parque industrial do estado e servir de instrumento de desenvolvimento da economia mineira. Sua primeira fonte de receitas veio com a transferência feita pelo estado da Usina de Gafanhoto, construída em 1946, com capacidade instalada de 12.880 kw (CEMIG, 2007).

Na época da criação da Cemig existiam a Companhia Força e Luz Cataguases Leopoldina, empresa privada, e outras empresas regionais de energia elétrica sob o controle do estado, como a Companhia de Eletrificação do Médio Rio Doce, a Companhia de Eletrificação do Alto Rio Grande e a Central Elétrica de Piau S/A, além do Sistema Elétrico da Usina de Gafanhoto. Todas elas foram incorporadas à Cemig, exceto a Cataguases Leopoldina (CEMIG, 2007).

A Cemig é uma empresa de economia mista, que tem o governo de Minas Gerais como principal acionista, detentor de 50,96% de suas ações ordinárias. O segundo maior acionista é a Southern Electric Brasil Participações Ltda., com 32,96% das ações. O setor privado externo e o setor privado interno possuem, respectivamente, 4,2% e 11,53% do controle acionário (CEMIG, 2007).

Em seus primeiros dez anos de atividade, a Cemig se preocupou, essencialmente, com a geração de energia elétrica para atender à demanda do parque industrial mineiro. Essa fase culminou com a inauguração da grande usina de Três Marias, ainda hoje um marco da engenharia nacional (CEMIG, 2007).

Após construir um moderno sistema de transmissão, capaz de permitir a interligação de toda a energia gerada e a sua distribuição por praticamente todo o estado, a Cemig teve condições de estender seus serviços às principais cidades de Minas Gerais, que puderam implantar planos de crescimento e desenvolvimento (CEMIG, 2007).

Para acelerar o processo de industrialização do estado, a Cemig e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) criaram o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), atribuindo-lhe a missão de elaborar estudos capazes de despertar o interesse de investidores nacionais e estrangeiros, estimulando-os a implantar novas indústrias no estado (FIEMG, 2007).

A conjugação dos fatores energia, transportes, ação política do estado e dinamismo empresarial fez com que os anos de 1950 se constituíssem na década de ouro da industrialização de Minas. É o período de crescimento da construção civil, que teve importantes representantes em Belo Horizonte. As empresas mineiras atingiram um alto nível de competência técnica e se capitalizaram (FIEMG, 2007).

Atualmente, a Cemig é uma das maiores e mais importantes concessionárias de energia elétrica do Brasil, por sua posição estratégica, competência técnica e mercado atendido. Sua área de concessão cobre 96,7% do território de Minas Gerais, na região Sudeste do Brasil, correspondendo a 567.478 km<sup>2</sup>. Possui 54 usinas em operação, cinco delas em sistema de parcerias com grupos empresariais, com base predominantemente hidrelétrica, que produzem energia para abastecer mais de 17 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais. Além dessas, existem outras três usinas em fase final de construção (CEMIG, 2007).

A Cemig também está presente, por meio de empreendimentos de geração ou de comercialização de energia, nos seguintes estados brasileiros: Santa Catarina (geração), Rio de Janeiro (comercialização e geração), São Paulo (comercialização), Espírito Santo (geração) e Rio Grande do Sul (comercialização). Para fazer a energia elétrica chegar a cerca de seis milhões de consumidores, a empresa gerencia a maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com 367.437 km de extensão (CEMIG, 2007).

O sistema de transmissão em extra-alta tensão está concentrado na região do Triângulo Mineiro, onde estão instaladas seis das principais hidrelétricas da Companhia, responsáveis por mais de 80% da sua capacidade de produção de energia. A energia transmitida até os centros consumidores localizados a partir da região central do estado abastece o segundo maior mercado consumidor do País (CEMIG, 2007).

A empresa tem-se preocupado em ampliar e modernizar o sistema de transmissão, mediante a construção de novas linhas e subestações de grande porte, aumentando a sua confiabilidade e dando condições de expansão ao mercado. Atualmente, seu sistema de transmissão possui 21.120 km de linhas de transmissão e subtransmissão e 424 subestações, com capacidade de transformação de 28.757 mva (CEMIG, 2007).

O Centro de Operação do Sistema (COS) é o coração e o centro nervoso do sistema elétrico da Cemig. Sua função é coordenar, em tempo real, as atividades de operação integrada dos sistemas principais de geração e transmissão de energia, garantindo confiabilidade, racionalidade, rapidez e segurança operacionais ao parque gerador e à malha principal de transmissão da empresa (CEMIG, 2007).

Em dezembro de 2004, a Cemig passou por uma reestruturação, deixando de ser uma empresa integrada para desmembrar-se em duas subsidiárias integrais: CEMIG Distribuição de Energia S/A e CEMIG Geração e Transmissão S/A. A mudança atende à Lei n. 10.848/2004, que definiu o novo modelo do setor energético, obrigando as empresas integradas a se desverticalizarem.

Na Cemig, o modelo de desverticalização foi aprovado pelo Conselho de Administração da Empresa. Em agosto, o governador sancionou a Lei n. 15.290/2004 autorizando essa reestruturação societária. Como parte desse processo, foi adquirida a Usina de Rosal (Rosal Energia S/A), da Caiuá Serviços de Eletricidade S/A, situada na divisa entre o Rio de Janeiro e o Espírito Santo, o que representou o primeiro e importante passo para a implementação da estratégia de crescimento fora de Minas Gerais (CEMIG, 2007).

Com ações negociadas na Bovespa e nas bolsas de Nova York e Madri, a Cemig é a única concessionária do setor elétrico da América Latina incluída no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade. Em 2005, foi incluída pela sexta vez consecutiva nessa listagem (CEMIG, 2007).

Para continuar fornecendo a seus clientes a melhor energia do Brasil, a Cemig investe no que há de mais avançado em tecnologia. Desde o atendimento e o

monitoramento dos reservatórios, com sistemas que recebem informações *on-line* via satélite, até sua contabilidade interna, passando pela manutenção de linhas de transmissão e telecontrole de subestações e usinas, a tecnologia está sempre presente, elevando o padrão dos serviços prestados pela organização (CEMIG, 2007).

A empresa se prepara para dar início às obras da construção de uma linha de transmissão no Chile. Essa conquista representa um grande passo para abrir caminho no mercado internacional. O direito de implantação e exploração comercial do empreendimento foi concedido em abril de 2005, quando a Cemig, em parceria com a Cia. Técnica de Engenharia Elétrica (Alusa), de São Paulo, venceu o processo de licitação (CEMIG, 2007).

### **3.5.1 Política de recursos humanos**

A Cemig considera o seu capital humano o principal fator para a realização do seu compromisso com a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Com esse foco, adota as melhores práticas do mercado de trabalho na gestão de pessoal (CEMIG, 2007).

A busca permanente da competitividade e da lucratividade empresarial, com base em uma postura de respeito aos preceitos constitucionais, legais, ambientais e sociais, se dá mediante a adoção de políticas permeadas pela ética, transparência e respeito mútuo, que caracterizam as relações de trabalho. Essas políticas englobam o provimento de pessoal, as relações trabalhistas e sindicais, a formação e o desenvolvimento do trabalhador como profissional e como pessoa, a saúde e a segurança do trabalho, o acompanhamento social, a remuneração e os benefícios e a promoção da comunicação com os empregados (CEMIG, 2007).

A Política de Recursos Humanos da Cemig está baseada na cultura, nas crenças e nos valores reinantes na empresa, guardando consonância com sua Declaração de Princípios Éticos, com seu Código de Conduta Profissional e com sua Política de Responsabilidade Social. A prática dessa Política de Recursos Humanos permite uma contínua agregação de valor, reforçando sua meta de ser *A Melhor Energia do*

*Brasil.* Neste contexto, a empresa tem como crença que a melhor energia do Brasil é a energia de sua gente, razão pela qual considera e reconhece cada um de seus empregados como pessoa essencial para o cumprimento de sua missão empresarial (CEMIG, 2007).

Atenta ao caráter das relações sociais que permeiam e afetam as relações do trabalho, a Cemig tem como compromissos a revisão e a atualização constantes de suas políticas, adequando-as, sempre que necessário, às transformações que vierem a ocorrer nos âmbitos político, econômico e social, na busca permanente do equilíbrio entre os interesses dos consumidores, de seus empregados, de seus acionistas e da sociedade (CEMIG, 2007).

A otimização dos recursos humanos na empresa deve ser norteada de forma a possibilitar, interna e externamente, a identificação de pessoas detentoras de competências técnicas e essenciais, e seu melhor aproveitamento em cargos cujos requisitos sejam compatíveis com o potencial apresentado. As carreiras e os cargos devem estar estruturados de forma clara e dinâmica, a fim de visualizar alternativas de mobilidade ocupacional, o planejamento de carreiras individuais, a administração de potencial e de sucessões e a adequada remuneração do trabalho (CEMIG, 2007).

A empresa deve praticar o máximo de transparência na divulgação dos critérios adotados de movimentação funcional e de remuneração, possibilitando ao empregado o planejamento de sua carreira. A captação e a seleção de pessoal devem ser realizadas conforme os preceitos legais, buscando, interna ou externamente, pessoas com perfis que atendam às exigências do cargo e às necessidades empresariais. A força de trabalho deve ser dimensionada de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, de forma dinâmica e contingencial (CEMIG, 2007).

A Cemig remunera e beneficia seus empregados de forma avançada e competitiva, em consonância com as melhores práticas do mercado. A remuneração deve ser compatível com a média do mercado, de acordo com as atividades exercidas, o desempenho e a competência profissional, de forma a atrair, reter e valorizar sua força de trabalho. Os resultados empresariais alcançados devem ser compartilhados, favorecendo as relações de parceria entre o capital e o trabalho,

recompensando e motivando os empregados. Os benefícios oferecidos pela empresa devem favorecer a qualidade de vida e o bem-estar social dos empregados e seus familiares, contribuindo para a melhoria contínua do clima organizacional (CEMIG, 2007).

A empresa promove a capacitação e o desenvolvimento contínuo de seus empregados, alinhando-os aos desafios e necessidades da empresa, visando à maximização do desempenho do seu capital humano e dos resultados empresariais, buscando o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Os programas de capacitação e desenvolvimento devem ser elaborados de forma proativa, contínua e integrada, com base em competências e em resultados. Pautados pela busca permanente de melhorias, devem, ainda, atender à legislação, aos requisitos internos aplicáveis às exigências do cargo, à evolução dos processos de trabalho e ao estágio tecnológico da empresa (CEMIG, 2007).

O empregado é o principal agente do processo de desenvolvimento, comprometendo-se a disseminar o conhecimento adquirido e a transformar a capacitação e o treinamento em soluções que agreguem valor à empresa. O gestor é o estimulador, o facilitador e o responsável pelo processo de capacitação e desenvolvimento do empregado. Nenhum empregado pode, sem justificativa plausível, dele se isentar sem as devidas responsabilizações. As iniciativas individuais de formação e aperfeiçoamento profissionais compatíveis com as necessidades empresariais devem ser incentivadas (CEMIG, 2007).

A Cemig reconhece as entidades sindicais como legítimas representantes de seus empregados. O objetivo é viabilizar, permanentemente, por meio de atitudes éticas e transparentes, um canal de relacionamento com os empregados e suas entidades representativas, buscando sempre exaurir todos os meios empresarialmente aceitáveis para soluções negociadas (CEMIG, 2007).

É ponto de honra para a empresa o cumprimento dos direitos trabalhistas de seus empregados previstos na legislação, nos acordos coletivos de trabalho e em suas normas internas. A construção de uma relação transparente de parceria entre os empregados e a empresa, visando à satisfação e ao comprometimento do quadro de pessoal, deve estar pautada na prevenção e antecipação de eventuais conflitos localizados (CEMIG, 2007).

A Cemig entende que para ser *A Melhor Energia do Brasil* precisa buscar continuamente ser também a energia mais segura. Por isso, estabeleceu princípios de segurança, saúde e bem-estar que constituem a sua Política de Segurança, Saúde e Bem-estar e que estão definidos na NO-02.03 – Política de Segurança, Saúde e bem-estar (CEMIG, 2007).

A empresa promove a comunicação de assuntos relativos a recursos humanos mediante a vinculação ágil e eficaz de informações, buscando construir uma base de confiança e credibilidade que permita fortalecer o relacionamento entre a empresa e os empregados, alinhando-os às diretrizes e às estratégias empresariais. O empregado deve ser permanentemente informado dos assuntos relativos à gestão de pessoas. A comunicação ao empregado deve ser feita de forma ágil, clara, objetiva e dirigida, propiciando maior credibilidade e transparência entre a empresa e os empregados. O gestor, de forma ativa e direta, é responsável por manter aberto um canal de comunicação que permita aos empregados dirimir dúvidas e expor suas opiniões e anseios, contribuindo para a melhoria do clima organizacional (CEMIG, 2007).

### **3.5.2 Elementos históricos do processo de aposentadoria a partir de 1997**

O processo de privatização que a Cemig sofreu na década de 1990 foi fruto do programa de reforma criado pelo Governo Federal, que centrava o ajustamento do aparato institucional principalmente em privatizações. O paradigma da competitividade e da eficácia que orientou esse processo tinha como ideia diminuir a atividade empresarial do Estado (FADUL, 2002).

Segundo Fadul (2002), a ampliação da participação do setor privado e o estabelecimento de novos limites para a ação do Estado determinam uma nova lógica de funcionamento dos serviços de infraestrutura básica. O setor elétrico, construído originariamente com recursos exclusivos do governo, recebe grande impacto. Foram alteradas sua estrutura, sua organização e sua forma de funcionamento. Surge, dessa forma, uma nova configuração de forças nas relações entre os atores. Conclui a autora:

O projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro, que procurou fortalecer o Estado regulador e fiscalizador; ampliar a participação privada nos investimentos do setor; criar competitividade e eficiência; racionalizar a oferta e a demanda com qualidade e preço justo aos consumidores cria um novo mercado para o setor, atraindo várias empresas privadas nacionais e estrangeiras interessadas em investir no potencial hidrelétrico do país e alterando a estrutura de propriedade do setor com a entrada de novos agentes econômicos nacionais e estrangeiros, alguns até de propriedade estatal em seus países de origem (FADUL, 2002, p. 14).

Entretanto, para se adequar à nova lógica de um Estado mais regulador e fiscalizador, e menos interventor, as empresas estatais precisavam ser reestruturadas. De modo geral, o primeiro passo previa a redução do quadro funcional, para tornar a empresa mais enxuta e reduzir os custos (FADUL, 2002). Assim, com a compra de 33% das ações da Cemig pela associação entre a Southern Electric Company e da AES do Brasil, em 1997, começaram as discussões sobre a demissão de trabalhadores (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997b). Especulava-se que os novos sócios estratégicos exigiriam que a Cemig ficasse com apenas nove mil empregados. Entretanto, o então presidente da empresa, Carlos Eloy, afirmava que seria impossível administrar a companhia com esse número de trabalhadores. Em meio a este ambiente de incerteza, o Sindicato dos Eletricitários de Minas Gerais (Sindieletro) começa uma campanha contra a privatização da Cemig, priorizando a luta em defesa do emprego (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997a) A chamada *Campanha de Solidariedade pelo Emprego* englobou também a *Campanha de Sindicalização*, na qual os próprios empregados buscavam convencer os colegas a se sindicalizarem, dando mais força e representatividade ao sindicato na luta por seus interesses (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997h).

Em conversa com os diretores do Sindieletro, o presidente da Cemig afirmara que não haveria demissão em massa, mas que a empresa deveria ser ajustada, já que ocorreria má distribuição de pessoal. Para ele, os setores encarregados das atividades fins estariam enxutos, mas nos setores encarregados das atividades-meio haveria funcionários pouco ou mal utilizados. Por outro lado, haveria menor necessidade de mão de obra, devido à automação, à informatização e à terceirização (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997a). Dessa forma, defendia um plano de desligamento orientado para determinadas áreas. Nesta época, a Cemig funcionava com 14.700 empregados, somados a outros oito

mil vinculados às empreiteiras, que, para Eloy, não seriam empregados da Cemig (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997c).

Defendia o presidente que seria implantado um Plano de Demissão Incentivada (PDI), e não um Plano de Demissão Voluntária (PDV). O grupo em foco – cargos comissionados, gerentes e empregados com tempo para aposentadoria, principalmente da área administrativa – receberia benefícios para a sua retirada da empresa. O plano de desligamento poderia reduzir em até 2 mil o número de empregados (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997b) Destes, 600 somente até o final de 1997. A ideia era deixar a empresa com uma estrutura mais leve e mais lucrativa (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997e) Carlos Eloy declarou em entrevista ao Sindieletro que se o PDI não atingisse o número desejado de adesões a empresa teria que fazer remanejamento de pessoal para áreas onde havia carência de empregados (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997g).

A preocupação do Sindieletro era com uma possível pressão para o desligamento dos empregados. Por outro lado, defendia que a redução de pessoal poderia levar à precarização das condições de trabalho, uma vez que aumentaria o número de terceirizados, expondo os trabalhadores a doenças profissionais e à sobrecarga de trabalho (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997d).

De acordo com o então vice-presidente da Cemig, David Travesso, qualquer que fosse o modelo de funcionamento da empresa a verdade é que ela não funcionaria com menos de 20 mil trabalhadores. O que se pretendia então, era reduzir o quadro de pessoal e aumentar a terceirização (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997f).

Segundo o Sindieletro, nem sempre a terceirização representa menor custo, pois os serviços prestados pelas empreiteiras, muitas vezes, precisam ser refeitos. Além disso, a terceirização traz insatisfações para os trabalhadores em relação a salários e condições de trabalho. Entretanto, a terceirização torna a empresa mais competitiva em números, na medida em que, com um menor número de empregados a produtividade é maior, o mesmo acontecendo em relação ao índice

de consumidores por empregado. Dessa forma, a empresa se equipara aos padrões internacionais, e criou-se a ilusão de que a privatização seria a solução, mas não do ponto de vista social (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997f).

O Sindieletro defendia que o emprego é um bem público, que o trabalho é o meio para o ser humano ser um cidadão, que desemprego é considerado um problema social e que é dever do governo do estado, não só como dono da empresa, proteger a população dos interesses dos sócios em detrimento das questões sociais (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997h).

Ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) caberia orientar sobre como aplicar o dinheiro recebido com a adesão ao PDI. A ideia era preparar o ex-empregado para ser empresário (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG,1997i).

No dia 2 de outubro de 1997, foi lançado o Programa de Desligamento Incentivado da Cemig, cuja meta era conseguir 3 mil adesões. Os pedidos poderiam ser feitos até o dia 3 de novembro de 1997 (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997j) A empresa registrou pouco mais de 2 mil (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG,1997l).

O Sindieletro entrou com ação contra sete cláusulas que considerou abusivas do PDI. A Justiça do Trabalho concedeu liminar ao sindicato, anulando-as. Posteriormente, foi acatado Mandado de Segurança da Cemig contra a liminar. Na reunião de negociação, ocorrida no dia 24 de outubro, a empresa ficou de estudar o assunto e apresentar uma contraproposta à ação impetrada pelo sindicato (JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG, 1997l).

### **3.5.3 Seguridade social**

A Fundação Forluminas de Seguridade Social (FORLUZ), entidade de previdência complementar, instituída pela Companhia Força e Luz de Minas Gerais (CFLMG), antecessora da Cemig, e fundada em 27 de dezembro de 1971, tem como

participantes empregados e ex-empregados da patrocinadora (FORLUZ, 2005; 2008a).

Em 1 de janeiro de 2005, a Cemig passou por um processo de desverticalização, caracterizado pelo desmembramento das atividades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica em subsidiárias. A Forluz, então, passou a ser patrocinada pelas empresas originadas desse processo: CEMIG Distribuição S.A., denominada CEMIG-D, e CEMIG Geração e Transmissão S/A, denominada CEMIG-GT (FORLUZ, 2008b).

A Forluz é uma entidade sem fins lucrativos, mantida pelas contribuições dos empregados e das empresas que a patrocinam (FORLUZ, 2008a) Sua administração é independente das patrocinadoras. Possui orçamento e estrutura próprios, e os recursos para o custeio administrativo previdenciário são repassados pelas patrocinadoras (FORLUZ, 2008b). Tem por finalidade propiciar aos participantes o direito a uma existência digna, segura e com qualidade de vida, contando com planos de complementação de aposentadoria e plano de saúde adequados a suas necessidades, equilibrados econômica e atuariamente (FORLUZ, 2006). Possui, hoje, 21 mil participantes, oferecendo a eles e a suas famílias proteção social, por meio do pagamento de complementação de aposentadorias e da administração de programas de saúde (FORLUZ, 2008a).

A Forluz desponta como o maior fundo de pensão do estado de Minas Gerais. Entre todos os fundos associados à Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), a Forluz está entre os 10 maiores. Em dezembro de 2007, os ativos financeiros destinados ao pagamento de benefícios previdenciários e assistenciais alcançaram a cifra de R\$ 6,6 bilhões. Constitui-se, assim, em importante instrumento da política de recursos humanos da Cemig e de suas subsidiárias (FORLUZ, 2008a).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realizar a apresentação dos resultados deste estudo, buscou-se estruturá-lo em três seções. A primeira trata da caracterização dos respondentes: aposentados de uma empresa de energia elétrica no estado de minas gerais. A segunda refere-se à apresentação dos resultados. A terceira tratou de apresentar a discussão dos resultados.

### 4.1 Caracterização dos respondentes

A unidade de observação desse estudo contemplou 10 indivíduos que estão aposentados voluntária ou involuntariamente. Destes, 6 são homens (60,0%) e 4 são mulheres (40,0%) (TAB. 1).

**Tabela 1 – Dstribuição da amostra, segundo o gênero**

<b>Gênero</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>
Masculino	6	60,0
Feminino	4	40,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 2 refere-se à faixa etária dos entrevistados

**Tabela 2 – Dstribuição da amostra, segundo a faixa etária**

<b>Tempo de aposentadoria</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>
De 50 a 60	4	40,0
De 61 a 70	4	40,0
Acima de 71	2	20,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Verificou se o mesmo percentual, 40,0%, para a faixa etária de 50 a 60 anos e de 61 a 70 anos. Os aposentados acima de 71 anos são apenas 20, 0%.

A TAB. 3 apresenta os resultados quanto ao tempo de aposentadoria dos respondentes

**Tabela 3 – Dstribuição da amostra, segundo o tempo de aposentadoria**

<b>Tempo de aposentadoria</b>	<b>F</b>	<b>(%)</b>
De 3 a 5 anos	2	20,0
Mais de 8 anos	8	80,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os resultados apontam que 20,0% dos entrevistados estão aposentados entre 3 e 5 anos, enquanto 80,0% se encontra, nessa condição há mais de 8 anos.

O QUADRO 2 revela a função exercida pelos entrevistados enquanto se encontravam na ativa.

<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>
<b>EA</b>	Administrador
<b>EB</b>	Assistente social
<b>EC</b>	Auxiliar de administração
<b>ED</b>	Eletricista de distribuição
<b>EE</b>	Gerente de divisão
<b>EF</b>	Enfermeira do trabalho
<b>EG</b>	Engenheiro
<b>EH</b>	Operador de usina
<b>EI</b>	Secretária
<b>EJ</b>	Superintendente

Quadro 1 – Função exercida pelos entrevistados enquanto na ativa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Teve-se o cuidado de selecionar os indivíduos dos diversos segmentos da empresa: setor operacional, área administrativa e executivos. Da área operacional, foram selecionados: 1 eletricista de distribuição (ED), 1 engenheiro (EG) e 1 operador de usina (EH). Do Recursos Humanos, 1 administrador de empresas (EA), 1 assistente social (EB), 1 auxiliar de administração (EC), 1 enfermeira do trabalho (EF) e 1 secretária. Da cúpula da empresa, 1 gerente de divisão (EE) e 1 superintendente (EJ). Procurou-se abranger os diversos setores da organização, já que seus representantes podem compreender o período da aposentadoria de maneira diferenciada.

O tempo de aposentadoria está associado ao período em que os indivíduos estão desligados da empresa num momento em que muitos consideram crítico, devido ao Programa de Demissão Incentivada promovido pela instituição.

#### 4.2 Apresentação e análise dos resultados

A autora do trabalho buscou conhecer a experiência de homens e mulheres aposentados da Cemig, a fim de compreender as expectativas criadas por estes sujeitos neste momento da vida e a relação do trabalho com a aposentadoria e a velhice no contexto da realidade da qual fazem parte.

Nesta seção, serão apresentados os resultados relativos ao conjunto de questões formuladas para conhecer a trajetória de vida laboral do grupo em estudo. Procurou-se investigar como se configuraram as trajetórias de vida laboral dos sujeitos e quais são os significados conferidos por eles ao trabalho e à aposentadoria.

Ao serem indagados sobre seu primeiro emprego e idade quando iniciaram suas atividades laborais, os entrevistados relatam:

Meu primeiro emprego foi no BCN, através de seleção de currículo de pessoas recém-formadas. Era um projeto novo que eles estavam propondo. Naquela época, gerente de banco era o contador que chegava a gerente. Eles queriam já preparar uma pessoa que ficasse de frente para o público e chegasse a gerente. Faziam um treinamento de três meses. Depois, estagiariam nas agências, já como gerentes. Na pior das hipóteses, subgerentes. Mas descobri que não era minha vocação mexer com dinheiro. Fiquei três meses. (EA)

Meu primeiro emprego foi como auxiliar de biblioteca em Ribeirão das Neves, quando terminei o 2º grau, com 19 anos. (EB)

Epa Supermercados, 19 anos. (EC)

Ajudante de alfaiataria, 14 anos. (ED)

Drogaria São Felix, 20 anos. (EE)

Trabalhei na Cruz Vermelha, com prevenção do câncer ginecológico, 20 anos. (EF)

Professor de cursinho, em Itajubá durante cinco anos, 20 anos. (EG)

A primeira vez que trabalhei com carteira assinada foi num posto de gasolina, em Governador Valadares. Mas já havia trabalhado sem carteira assinada em uma empresa de venda Chevrolet. (EH)

Supermercado, repositora de materiais, 19 anos. (EI)

Trabalhei na prefeitura municipal de Belo Horizonte, por concurso público, 22 anos. (EJ)

Observou-se nesta questão certa variação em relação ao formato do primeiro emprego conquistado pelos entrevistados, bem como as idades em que iniciaram suas atividades laborais – ou seja, entre 14 e 22 anos. Apurou-se que 4 indivíduos já iniciaram a vida profissional na própria área de formação e após ou durante a realização do curso superior (EA, EF, EG, EJ); 2 obtiveram o primeiro emprego por concurso (EJ) e seleção de currículo (EA). As idades para esse grupo variaram de 20 a 22 anos de idade. Já os demais, que apresentaram idades inferiores (entre 14 e 20 anos), iniciaram no mercado de trabalho em colocações que não exigiam escolaridade específica, tais como: posto de gasolina (EH), biblioteca (EB), alfaiataria (ED), supermercado (EC), comércio (EI) e drogaria (EE).

Os resultados apontam que, de modo geral, a maioria dos entrevistados iniciou a vida laboral ainda cedo, ou seja, com pouca idade, e que muitos atuavam em colocações simples, que não exigiam nível de escolaridade.

Assim, o trabalho é a única fonte criadora da vida humana. É pelo trabalho que o homem se torna homem. Isso é, por meio do trabalho o homem transforma a si mesmo (ALBORNOZ, 2000).

A forma como os entrevistados se inseriram no mercado de trabalho apresenta os seguintes relatos:

Tinha acabado de formar. Respondi a um anúncio de jornal e fui fazer estágio. (EA)

Acho que foi tranqüila. Naquela ocasião, havia mais facilidade de colocação. Não era um empregão, mas era um emprego. Era meio horário só e me dava oportunidade de fazer a universidade, porque o curso de assistente social tinha turmas só no período da manhã. Eu saía de lá para assumir esse emprego de 1 às 5 horas. Logo depois dele, já fazendo faculdade, eu consegui um estágio na Christian Children, que era uma organização semelhante à Visão Mundial, visando à captação de recursos pelo sistema de apadrinhamentos. Eu desenvolvi um projeto em três favelas (Belo

Horizonte, Governador Valadares e Fortaleza). Então, esse meu emprego, que era um estágio-emprego na verdade, já foi me introduzindo nas atividades do serviço social e, além disso, era remunerado. Era até uma remuneração boa. A referência dos apadrinhamentos, como a empresa era americana, era calculada em dólar. Para o salário, a referência também era o dólar. Então dava para ganhar praticamente o dobro do que eu recebia antes e estava dentro da função que eu ia desempenhar. Então, foi muito bom. (EB)

Trabalhava desde os 19 anos como secretária e recepcionista de médico. Não tinha carteira assinada nem segurança. No Epa, fiquei deslumbrada. Trabalhei na área financeira por 4 anos. (EC)

Havia terminado o primário e precisa trabalhar. (ED)

Quando vim do interior, a expectativa era de encontrar um trabalho – jornais ou farmácias – onde já tinha experiência. Fiz uma prova técnica referente a conhecimento de medicamentos e produtos, passei e comecei a trabalhar. Não considero que tenha tido dificuldade. (EE)

Tive muita sorte. Formei no dia 27 de setembro de 1965, e no dia 27 de setembro mesmo minha carteira profissional foi assinada, como auxiliar de enfermagem. Trabalhei lá uns 4 anos. Depois, passei para o Hospital das Clínicas, onde fiquei por 10 anos. Trabalhei no Odilon Berens por mais uns 4 anos. Sempre tinha dois empregos. Em 1970, eu consegui entrar na Souza Cruz, trabalhando com medicina do trabalho. Fiquei lá por 9 anos, até a empresa acabar. Daí começou a fase pior para conseguir emprego. Conversando com um eletricitista, ele comunicou que ia à Cemig. Resolvi ir também. Tinha um amigo médico que trabalhava lá. Ele precisava de 2 auxiliares. Ajudei a montar a área. Fiquei por 16 anos na CEMIG (EF)

Depois de formado, os engenheiros de Itajubá poderiam escolher em qual estado queriam trabalhar. O pessoal era muito procurado. Foi a primeira escola de engenharia elétrica. Queria trabalhar numa empresa que trabalhasse para o povo. Procurei a Petrobrás e a Cemig. Fiz entrevista nas duas e optei pela Cemig. Só trabalhei como empregado na Cemig (EG)

Vim de uma família muito pobre e tive que trabalhar para ajudar. O trabalho no posto era penoso. Sofria discriminação. Não tinha muito jeito de sair para estudar. Mas me deu satisfação pelo companheirismo. Fui um dos poucos que consegui coisa melhor. (EH)

Foi por necessidade. Para terminar o 2º grau. Não foi fácil. Em seguida, eles descobriram que eu tinha mais instrução do que o resto do pessoal. Passei para o escritório. (EI)

Concurso na prefeitura. Era estudante de Direito e precisava pagar meus estudos. Meus pais tinham falecido. (EJ)

De modo geral, os entrevistados não encontraram dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Nota-se, entretanto, que a Cemig não foi o primeiro emprego de nenhum dos respondentes. A inserção no mercado de trabalho fez-se necessária de acordo com os relatos.

Corroborar os depoimentos Aranha (1993) quando afirma que o trabalho é a atividade humana por excelência, pela qual o homem transforma o mundo e a si mesmo [...].

A percepção dos entrevistados quanto à definição do emprego obtido na Cemig possibilitou as seguintes observações:

Foi uma grande oportunidade. Já tinha trabalhado em outras empresas particulares. Foi a primeira empresa estatal. Foi excelente. Empresa muito grande. Deu para aprender muita coisa. A empresa investe no empregado. Tem também suas deficiências, mas para mim só teve ganho. (EA)

É redundante, mas eu vou falar. Acho que todo mundo que te deu entrevista deve estar falando a mesma coisa. Acho que foi uma oportunidade que a vida me deu. Foi uma escola de trabalho. Além de tudo que a gente tinha, além de todos os benefícios que uma empresa grande, idônea e ética tinha, a Cemig, como uma empresa de economia mista e forte, uma empresa grande, podia proporcionar para nós, empregados. Ela foi uma escola de vida também dentro do que tive oportunidade de aprender, da quantidade de cursos, que você fazia tanto interna quanto externamente. Eu acho que foi uma escola de vida, além do ambiente, da formação de grupos de pessoas que eu convivo até hoje, felizmente. Uma bênção de Deus! (EB)

Quando eu cheguei fui para o Departamento de Compras. Achei uma bandeja lotada de serviço. Fui muito bem acolhida. Fiquei um ano e meio. Transferi para o Serviço Social, onde fiquei por 22 anos. Só consegui a transferência porque ameacei pedir demissão. (EC)

Foi uma bênção. Eu trabalhava em construção civil. Não tinha estabilidade. (ED)

A Cemig é uma história à parte. Na época, era um sonho meu trabalhar numa empresa de porte, que me desse segurança para o futuro. Via na Cemig uma projeção da minha carreira. Foi meu segundo e último emprego. (EE)

Eu gostei muito mesmo. Não só do que eu fazia, como dos funcionários – meus clientes –, como dos meus colegas, os médicos. Para mim, foi um paraíso. Era uma maravilha trabalhar. Meus chefes foram ótimos. Eu adorei o trabalho. Não só o tipo de trabalho, como os clientes e colegas. Foi uma fase excelente. (EF)

Foi excelente. Todos os anos eu fazia uma análise para saber se ia continuar ou não. Fiquei 31 anos. Foi uma simbiose muito boa para as duas partes. Eu não devo nada para Cemig e ela não me deve nada. (EG)

Já tinha tentado outras empresas de grande porte. Preocupava em ter garantia e estabilidade de emprego. Tive ajuda de um amigo da Cemig para entrar. Estava havendo um concurso para vigilante. Fiz com certa relutância. Entrei na CEMIG, na área de segurança industrial. Depois de 4 anos, fui para a área operacional. (EH)

Vim de Passos. Minha vida foi uma aventura de novela. Vim para a Capital para terminar os estudos. Meu pai tinha falecido. Foi sorte, fui trabalhar com o pessoal de RH. Fiz a prova e fui chamada para o cargo. Foi o destino mesmo. (EI)

Foi interessante. Eu não tinha intenção de deixar a prefeitura. Mas, pela prefeitura, eu fui enviado à FGV para fazer um curso de gestão de pessoas. Um mês depois, o Jânio tomou posse e fui convidado para ir ser secretário no Governo Federal. Em dezembro de 1961, o presidente da Cemig me convidou para voltar para Minas Gerais e ser o diretor de pessoal da Cemig. Assumi o cargo em janeiro de 1962 e fiquei até 1988, quando passei a assistente do presidente. (EJ)

De maneira unânime, os entrevistados declararam que gostaram do trabalho na Cemig. Dos depoimentos podem-se extrair expressões tais como: “Foi excelente” (EA, EF, EG), “Eu gostei muito mesmo” (EF), “Adorei” (EB, EF), “Achei interessante” (EI), “Para mim foi um paraíso” (EF). Foram destacadas também as oportunidades de aprendizado (EA, EB), a estabilidade (ED, EE, EH) e os benefícios (EB) que a empresa proporcionou os empregados. Cabe ressaltar que os entrevistados consideram que a Cemig foi como “uma escola de vida” (B) e “uma bênção de Deus” (EB, ED).

Para muitos, a entrada para a Cemig foi um sonho realizado e a oportunidade de construir uma carreira. Fatores como esses contribuem sobremaneira para a vinculação do indivíduo à organização. Assim, os depoimentos se confirmam com a literatura uma vez que [...] “os empregados aspiram por entabular com a organização uma relação de troca justa, procurando, por meio dessa interação, obter da organização apoio para dificuldades que enfrentam em determinados momentos” [...] (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 308)

A concepção do trabalho segundo a definição dos entrevistados é vista da seguinte forma:

Trabalho, primeiramente, é onde você deve aplicar o seu conhecimento. Para dar retorno para a empresa, você tem que estar preparado. É você ser parceiro da empresa ou a empresa ser sua parceira. É ela estar te pagando e você devolvendo para ela em termos de resultado. É uma parceria. Eu acho que só funciona dessa forma. (EA)

Trabalho é tudo aquilo que te dá oportunidade de estar servindo, de estar construindo, de estar se engrandecendo e te dando condições de viver como pessoa. Tanto você quanto quem te é próximo, sua família. Todos que precisam. É tudo aquilo que te dá, além dessas condições, prazer. É você se realizar como ser humano. Você está percebendo que aquilo ali que você está colocando a mão está ajudando o mundo a ficar melhor. Então, para mim, isso é trabalho. (EB)

Trabalho é tudo aquilo que você produz com responsabilidade e com amor. Há a necessidade do ser humano de trabalhar. (EC)

É uma forma de vida de qualquer ser humano, mesmo para os têm que deficiência. Todo mundo precisa trabalhar. É como uma terapia, um modo de vida. Se eu pudesse, trabalharia até hoje. (ED)

A Cemig nos proporcionou uma grande oportunidade de conhecimento. A minha definição do trabalho na Cemig foi uma grande escola que tive em minha vida. A ela eu devo tudo. Com ela eu aprendi tudo. Os conceitos, a filosofia, a educação empresariais fizeram com que eu me tornasse um profissional de alto nível e pudesse contribuir com a empresa diante de uma resposta que ela me dava, que era o salário e essa educação profissional que eu recebi. (EE)

Eu gosto de trabalhar. Eu gosto do que eu faço. Então, eu sempre soube administrar muito bem a minha parte. É muito difícil conviver com o público nas doenças, nas tristezas, nas horas que chegavam lá chorando. A gente tinha que fazer parte, serviço psicológico. Tinha que ajudar a pessoa a sair daquela fase. Tinha que deixar falar, chorar, para voltar para a área dela satisfeita. (EF)

É uma maneira de complementar a vida. A gente não consegue conceber uma pessoa que não trabalhe. É um dos pontos básicos da vida. (EAG)

No lado filosófico, bíblico, o homem terá que usar o suor do seu rosto para sua sobrevivência. É você conseguir fazer um trabalho que te dê satisfação e que consiga dar sobrevivência para si a para as outras que dependem de você. (EH)

Tem uma fase que significa conquista, sobrevivência, realização, sucesso, preguiça ao mesmo tempo, saúde. Tem tudo isso. (EI)

Realização como homem. Ser útil a alguma coisa, a um grupo ou alguma entidade. É uma fase fundamental para que a pessoa se insira na sociedade e pratique alguma coisa de útil para a sociedade. Trabalho tem um fim social. (EJ)

A visão sobre o que é e como é o trabalho variou desde um sentido de parceria com a empresa (EA) a até ser útil à sociedade (EB, EJ). Para alguns, o trabalho é uma forma de sobrevivência (EB, EI, EJ), de realização (EI, EJ) e de inserção na sociedade (EJ). Foi destacada também a importância do trabalho para o ser humano em expressões como: “O trabalho é uma forma de vida” (ED), “É uma maneira de complementar a vida” (EG), “É um dos pontos básicos da vida” (EG) e “Há uma necessidade do ser humano de trabalhar” (EC) O trabalho foi relacionado, por outro lado, como uma forma de prazer E(B) e de terapia (ED).

É importante salientar que os entrevistados percebem a organização como seu provedor, que lhes proporcionou conhecimento, estabilidade financeira e muitos benefícios que em outra organização poderia ter sido diferente. Ou seja, a empresa, para esses indivíduos, é um marco divisor do mundo do trabalho. É considerada como uma escola e como fator de segurança e realização profissional.

O estudo em questão possibilitou ver o trabalho como uma forma de parceria com a empresa e, ao mesmo tempo, como uma forma de ser útil à sociedade. O trabalho não é visto como forma apenas de sobrevivência, mas também de realização e de inserção na sociedade. Nesse contexto, o trabalho continua sendo entendido como uma das fontes mais importantes fundadoras de sentido para a vida humana. Quem não tem emprego sente-se à margem da sociedade, correndo o risco de perder sua autoestima e o seu sentido de cidadania (ALBORNOZ, 2000). Contudo, para algumas pessoas o trabalho continua a ser visto como castigo [...] (MORESCO; STAMOU, 2004).

O significado de aposentadoria relatado pelos entrevistados se configura a seguir

Eu estou descobrindo ainda. Por enquanto, eu não sei exatamente. Não me sinto aposentado, não. Eu estou parado no momento. Eu faço um monte de coisa. Viajo. Não tenho nenhuma rotina de desenvolver alguma coisa. Eu quis desvincular dessa rotina de trabalho. Eu quis desvincular mesmo. Eu saí de um trabalho de 30 anos para já encaixar noutra coisa. Eu quero ver como é que é. Até onde eu cheguei, acho que é muito boa. Não tenho nada a reclamar não. (EA)

Aposentadoria, para mim, é um espaço que você conquista de continuar sua vida sem as obrigações do trabalho. Mas também com condições de estar assumindo outras coisas na sua vida, tanto financeiramente quanto pela sua condição de experiência de vida, pelos conhecimentos adquiridos, pelos convívios que você foi captando e acumulando ao longo desses anos. Apesar de que eu tenho um ponto de vista de que eu me aposentei cedo. Me aposentei com 45 anos. Então, eu acho que eu tinha muita condição de trabalhar. Mas, dentro do que a empresa desejava fazer, eu acho que foi a melhor opção, porque eu sinto, por tudo que foi colocado, eu já tendo as condições legais para aposentar. Eu ia ficar meio encostada. Eu ia ficar sem muita chance de desenvolver aquilo que eu pretendia. Eu tinha terminado de fazer duas especializações. Então, eu acho que ia me dar muita frustração não poder colocar aquilo em prática. Eu também tive um outro lado da minha vida. Eu iniciei cedo profissionalmente, mas a minha maternidade foi mais tarde. Eu sentia também que eles ainda estavam precisando de mim. Eles ainda estavam novos, tanto que eu não parei. Agora que eu estou começando a parar. Agora que eu estou começando a ver que a minha vida está mais *light*, que eu estou podendo fazer mais o que eu quero. Eu saí e assumi o meu lado maternidade. Agora, eles já estão na idade de assumir a vida deles. Eu estou vendo que o tempo vai sobrar e já estou procurando outras coisas para fazer. (EB)

O estado de saúde da minha mãe estava pesado. Os outros não tinham condição de ajudar financeiramente. Eu pude ajudar e estar mais presente. Depois, bateu a vazia... [entrevista interrompida temporariamente porque o entrevistado se emocionou]. (EC)

É um prêmio pelo que você fez. É um modo de descansar ou de trabalhar menos. (ED)

Eu não fiz o curso preparatório, mas é uma separação, um desligamento daquela área, onde você fazia o que gostava, o que queria. Você ainda se sente em condições de continuar. Mas, chegou a hora, tem que sair. Eu saí satisfeita, porque venci mais uma etapa. Foi importante para mim. Trabalhei meus 25 anos, gostei muito. Sempre precisei trabalhar. Fui arrimo de família, foi muito importante chegar a hora de aposentar. (EF)

É uma resposta por um trabalho que a gente fez por muito tempo. Ou a gente cansou da empresa ou a empresa da gente. Ou por outro motivo. Mas já passou um tempo. Acho importantíssimo a gente ter o direito de descansar depois que trabalhou um número de anos. Eu encarei com muita simpatia. (EG)

Pela palavra, aposentadoria é entrar para o aposento. Eu não vi isso de entrar para o aposento. É uma conquista que o trabalhador tem direito, mas a maioria não busca os seus direitos e nem os deveres de contribuir. (EH)

Eu achava que era um sonho muito distante. Sendo mãe no trabalho, é tudo muito corrido. Um sofrimento! Era um sonho aposentar. De repente ela aconteceu muito rápido. Eu estava muito cansada. Como mãe, deixar de realizar um monte de coisas, passa a ser um conflito. Você quer trabalhar e quer parar para retomar a sua vida pessoal. Ocorreu de forma abrupta. (EI)

Ruptura de um vínculo jurídico, afetivo e emocional. O vínculo emotivo e emocional, a ligação com a empresa à qual se dedicou tantos anos de vida. Essa ruptura do vínculo é trabalhosa, é sofrida e, algumas vezes lastimosa. As pessoas que não se prepararam têm um baque, um sofrimento enorme, porque, de uma hora para outra, abandonam uma rotina que elas tinham ao longo da vida. Essa ruptura traz um transtorno emocional e emotivo para a pessoa. Mas, mesmo para aqueles que se preparam, a ruptura ainda é dolorosa. Como no meu caso, eu sabia que tinha que me aposentar. Não ia permanecer na CEMIG eternamente. Meu tempo era limitado, embora amasse a Cemig como se fosse alguma coisa ligada à minha pessoa. Mesmo com todos os meus esforços por 30 anos, mas sabendo que um dia vai ter que sair, o ideal era preparar para sair. Mas nem todo mundo é precavido o suficiente. Embora a Cemig tenha um trabalho de preparar o indivíduo, a ruptura é dolorosa. O ato de aposentar é quebrar um vínculo ao qual você se ligava emocional e emotivamente. O vínculo emocional é muito difícil de eliminar, mesmo com a preparação... [entrevista interrompida temporariamente porque o entrevistado se emocionou. (EJ)

Em resposta ao questionamento sobre o que é aposentadoria, os entrevistados apresentaram diversas visões. De um lado positivo, alguns indivíduos identificam a aposentadoria como um “prêmio” (EB, ED), uma “conquista” (EB), um sonho (EI), uma “resposta por um tempo trabalhado” (EG) e como um “direito ao descanso” (EG, EH) De outro lado, alguns aposentados já a identificam como um período de “rompimento” (EE), de “ruptura” (EE, EJ), de “separação” ou “desligamento” (EF), ou mesmo de “conflito” (EI). Observou-se que um aposentado continua imerso dentro da organização ainda existe a introspecção da empresa perceptível a partir do seguinte depoimento:

É uma questão muito esdrúxula. Eu vejo a aposentadoria muito complexa em termos de resposta. Para mim não foi nada e foi tudo ao mesmo tempo. Ela é um rompimento da vida em termos profissionais, você cria uma família e perde essa família quando se aposenta. Foi um rompimento de uma grande família profissional. Você entra para empresa e aprende a trabalhar conforme a vida organizacional dessa empresa. A Cemig, na nossa época, tinha uma estrutura muito organizada e bem definida. No “pós-Cemig”, eu não mudei a minha forma de organização. Tudo que faço em casa e as ações eu tento manter, a visão organizacional que eu trouxe da Cemig. Houve uma ruptura, porque não estou mais dentro da empresa. Mas não houve dentro de mim uma ruptura organizacional de trabalho. O que eu adquiri na Cemig, nada consegui fazer com que houvesse uma ruptura de minha parte. (EE)

Os resultados apontam que dentre os entrevistados houve um relato que denotou certo saudosimo ao falar da organização, enquanto outro demonstra que a não opção pela aposentadoria poderia significar que não exerce ou pratica as qualificações adquiridas, o receio de não poder praticar ou aplicar no dia a dia os conhecimentos obtidos por meio de especializações.

O sentimento dos indivíduos em relação à aposentadoria mostrou-se bastante conflituoso. De um lado, a alegria da conquista de um direito pelos anos de dedicação à organização; de outro, no caso específico da Cemig, a necessidade de decidir com rapidez, devido ao programa de demissão implantado pela empresa. Mesmo o fato de a aposentadoria, para os indivíduos entrevistados, apresentar o lado positivo de conquista e de direito, representa também rompimento, separação e conflito. Para Bragança (2004, p. 24), “a aposentadoria pode ser uma situação desqualificadora. Gerando para o indivíduo um conjunto de valores e práticas de exclusão cultural e social”. Representa a passagem de uma pessoa economicamente ativa para um velho que precisa ser mantido pela sociedade.

Na opinião de Cattani (1997), a degradação econômica e a ausência do trabalho – principal vetor de socialização – transformam os indivíduos ao ponto de considerarem a aposentadoria como uma morte social.

O bloco de questões a seguir buscou conhecer a experiência da aposentadoria para os entrevistados, a fim de compreender as expectativas criadas por eles neste momento da vida e a relação trabalho, aposentadoria e velhice no contexto da realidade da qual fazem parte, bem como de identificar que fatores contribuíram

para esses indivíduos viverem o momento da aposentadoria, como projetaram suas vidas e quais foram as mudanças ocorridas com a chegada desse evento.

Quanto à maneira como os entrevistados descreveriam o momento de se aposentar observam-se os seguintes depoimentos:

É um momento de muita dedicação à família. Não tendo mais o trabalho, vira-se para a família. Às vezes, eu até esqueço que estou aposentada. Cuido de muitas pessoas da família. (EC)

Muito festejado, porque eu ficava muito tempo longe da minha família. Não via a hora de chegar a aposentadoria. (ED)

Todos pensamos na aposentadoria e que seria a melhor coisa a acontecer na vida. Eu também pensava assim. Você planeja e começa a passar um filme futuro de como será você no pós-aposentadoria. O momento da aposentadoria é muito desafiante e emocionante. É o prazer de deixar de trabalhar sem saber por quê. É o prazer de você achar que não vai fazer mais nada. Depois vêm as outras questões. (EE)

No momento final, eu me senti um pouco rejeitada pela minha família. Eles estavam acostumados sem mim dentro de casa. Foi um momento meio difícil. Meu marido já estava doente, meu filho tinha terminado um curso de jornalismo. Nós chegamos juntinhos dentro de casa. Foi uma hora difícil de aceitação da família comigo. Parecia que eu perturbava o ambiente, porque estavam acostumados comigo naquelas horas certas. Eu passei a ficar o dia inteiro e fui me acomodando, vendo televisão, dormindo de tarde. Tudo que eu comprava saía errado. Tinha que voltar para trocar. Ia para o clube de manhã, apanhava um sol, fazia hidroginástica, mas ficava faltando alguma coisa. Até que as coisas foram ajeitando devagarzinho. Eles sempre me mandavam trabalhar. Diziam que eu estava nova para ficar dentro de casa. Depois de um ano e meio, eu resolvi procurar um serviço. (EF)

É uma coisa normal. É uma sequência da vida. Você trabalha um determinado tempo, você sabe qual é o tempo que você tem para trabalhar. Chegou a hora de sair, eu acho que deve sair. Eu estava preparado para sair. Não tive dificuldade de sair da Cemig. Não fiquei triste de sair da Cemig. Acho que a Cemig me deu tudo que eu precisava como empregado. Não tenho queixa nenhuma da Cemig. Achei que eu ainda tinha oportunidade de trabalhar em algumas outras coisas por conta própria, durante alguns anos. Até quatro anos atrás ainda trabalhei. Foi uma sequência normal. Não me fez mal. Me fez bem. Fez bem para Cemig, com certeza. Colocou outra pessoa com mais energia, energia nova. Encarei com muita naturalidade. (EG)

No momento que eu entrei com o pedido eu sofri um baque. É aquele sentimento de querer e não querer. Minha esposa percebeu e me ajudou muito. Fiquei muito inseguro quando recebi a carta. A impressão que eu tive foi do corte do cordão umbilical. Tinha uma relação com essa empresa de 25 anos, e na hora que eu vi, senti aquele corte. Eu esperava e não esperava. É um sentimento de que a coisa aconteceu. Demorou alguns dias até a ficha cair. (EH)

Foi um momento triste, por ter sido obrigada a sair. O trabalho era cansativo, a gerência tinha mudado, politicamente era uma fase muito ruim. Saí com a auto-estima muito baixa. De repente, você é obrigado a sair da

empresa. Quase te falam: “Ou você sai ou você sai”. Então, meu trabalho não vale nada? Ao mesmo tempo, tem um lado feliz. A parte ruim é ser obrigado a sair numa hora que você não está planejando e com prejuízo material. O ganho espiritual foi grande, porque fui descansar. Muita gente precisava de mim. Estava cansada. O lado ruim é a parte inesperada e obrigada, e o aspecto financeiro. (EI)

Foi adequadamente planejada. Tinha uma meta a atingir. Eu sabia que em determinada data eu iria me desligar da empresa. Entretanto, a pessoa precisa ter alguma coisa que substitua as horas que dedicava à empresa. Substituir oito horas de trabalho com qualquer subterfúgio para matar o tempo é muito difícil. Eu costumo brincar que ficar à toa dá mais trabalho do que trabalhar. Você passa por um período que, à primeira vista, o tempo lhe é excessivo, que você não vai conseguir gastar todo o tempo disponível. Num banco, pega a fila maior e, chegando ao caixa, dá um tapinha na testa e diz: “Esqueci alguma coisa”, e volta. Tudo para matar o tempo. Logo que me aposentei, passei para a consultoria, por uns 10 anos. Até três anos atrás ainda era consultor. Eu tenho outras coisas que ajudam a consumir o tempo disponível: musica clássica, futebol, pesquisa no computador. (EJ)

Dos 10 entrevistados, apenas 1 declarou que foi um momento “adequadamente planejado” (EJ). Outro declarou que foi um momento muito “festejado” (ED). Há, ainda, 1 entrevistado que considera a aposentadoria como “uma coisa normal”, “uma sequência da vida” (EG). A relação conflituosa ficou demonstrada com expressões como: “É aquele sentimento de querer e não querer” (EH).

Entretanto, a maior parte dos entrevistados declarou que o momento da aposentadoria foi “triste” (EI) e “difícil” (EF). O fato de ter de tomar a decisão em um curto período de tempo, bem como de se sentir obrigado a sair da empresa, foi destacado em expressões como: “Foi de supetão” (EA), “Foi no grito” (EB), “Eu sofri um baque” (EH), “Senti como o corte do cordão umbilical” (EH), “A parte ruim é ser obrigada a sair” (EI).

Cabe salientar que o depoimento dos entrevistados (EA) e (EB) para esta questão mostra-se contraditório com a questão anterior, com base no seguinte depoimento:

Para mim, foi meio de supetão. Naquele momento, eu não estava pensando nisso. Eu estava insatisfeito com o trabalho que eu estava fazendo. Eu já tinha até olhado outra área. Nesse momento, veio o PDV e o prêmio. No meu caso, era um prêmio bom. E entre ficar e investir em outra coisa, eu preferi sair. (EA)

Do jeito que foi, foi no grito. O tempo que te é dado para você pensar e fazer a opção não chega nem a 60 dias. É uma mudança de vida que você tem que fazer no grito, no tapa. Depois é que você vê realmente o que é a coisa. Então, nos primeiros dias, apesar de todo o preparo, de toda a preocupação que a empresa tinha, até mesmo em programas específicos que a empresa tinha para te preparar, eu não me via ainda aposentada

naquela idade. Eu não falo que foi ruim, mas eu acho que no princípio foi diferente. Eu me sentia, na verdade, como um peixe sem lugar dentro de casa. Eu comecei a me dedicar muito à leitura, periódicos de jornais, de livros. Chegava a empregada para limpar a casa, e eu sentia que eu a estava explorando, já que estava à toa. Eu não estava me informando, fazendo atividades mentais. Não eram físicas. Mas aquilo me pesava. Eu sentia que realmente parecia que eu estava à toa, já que eu não saí para outra atividade fora de casa. Não era ficar à toa; era fazer coisas diferentes, que é a aposentadoria. (EB)

Ambos se posicionam de maneira diferente na questão anterior quando relatam o momento de se aposentar. Percebeu-se, assim, uma dificuldade específica desses dois entrevistados para responder à questão.

Esta questão vai ao encontro da literatura quando César (2006) afirma que a mudança de padrões culturais é um dos aspectos do processo de ruptura com a organização. A perda do referencial decorrente das alterações de significados, frequentemente, causa alterações psíquicas nas pessoas envolvidas, como ansiedade e depressão.

A narrativa dos entrevistados sobre o fato de ter ocorrido algum tipo de interferência no momento de se aposentar expõe-se a seguir.

Sim. A insatisfação com o que eu estava executando não era com a empresa ou sua estrutura; era com o trabalho em si que eu estava executando. Agora, com uma empresa desse tamanho poderia perfeitamente encaixar em outra atividade, outra área. E eu estava querendo uma área de meio ambiente. Quando eu estava decidido a sair apareceu uma vaga. Me chamaram para uma entrevista. Aí eu não quis mais. Eu acho que ia ficar muito em dúvida. Naquele momento, eu falei: "Não! Eu quero mesmo é sair". (EA)

Interferir para que eu me sentisse numa situação mais cômoda foi eu perceber que eu poderia dedicar mais aos meus filhos. Meu filho mais novo, na época, estava com seis para sete anos. Então, me ajudou a ver que eu tinha muita coisa pela frente para fazer e para produzir e colhendo resultados, principalmente nele. Talvez se eu tivesse feito uma opção dessa com os filhos já grandes e não tivesse reingressado no mercado logo depois, eu pudesse ter tido um problema, uma depressão. Mas não ocorreu comigo. Foi uma época em que a minha mãe estava doente, precisando de alguém mais disponível e eu pude me dedicar mais. Eu não parei. Eu não me senti à toa. Eu me senti mais ocupada ainda. Eu não tinha oito horas fixas longe dessas questões. Eu tinha que lidar com essas questões mais de oito horas por dia. (EB)

Interferiu no sentido do meu rompimento com a empresa. Eu tive uma perda grande financeira. Emocionalmente, também. Eu não tinha me preparado para aposentar. Eu não tinha preparação de como seria o meu mundo do lado de fora. Foi pesado. (EC)

Aconteceu naturalmente. (ED)

Sim. Eu confesso que eu me aposentei um pouco prematuro, com 30 anos de serviço, quando poderia ter me aposentado com 35. Eu, como chefe de divisão, ao completar 30 anos de serviço, tive a infelicidade de passar por um momento crítico da empresa, que foi a venda dos 30%, que foi muito dolorosa para a grande maioria dos gerentes. Quando o Eduardo Azeredo ofereceu os 30% para as empresas americanas, na gestão desses profissionais, um dos acertos seria de que o vice-presidente colocado na CEMIG teria amplas ações de domínio empresarial. E foi o que aconteceu. Uma das suas características do Davis Travesso foi anunciar através dos gerentes superiores, de que os antigos de casa deveriam pensar um pouco sobre a aposentadoria, porque a empresa passaria por uma reestruturação, um enxugamento do quadro de pessoal, uma diminuição da folha de pagamento. Isso tudo veio interferir na nossa questão. Esse aspecto foi muito importante para mim. Eu entendo o recado assim: “Ou você aposenta com 30 ou você corre o risco de ser dispensado pela nova diretoria”. Inteligentemente, usei a oportunidade de me desligar aos 30 anos e receber o prêmio (PDI) Saí prematuro, com 49 anos de idade, quando eu considerava que eu teria mais 20 anos para oferecer à Cemig. Por isso não foi considerado. Eu fui convidado indiretamente a tomar um rumo de aposentadoria. (EE)

O convívio com a família. (EF)

Não. Não saí porque briguei com alguém ou porque me chateei. Foi uma coisa muito bem pensada. Quando eu entrei para a Cemig, eu sabia que ia me aposentar ou sair algum dia. Achei normal. Foi na hora certa. Foi um pouco antes da hora por causa do risco. Tive esse benefício. (EG)

Na década de 1990, foi muito falado sobre a reforma da previdência, e nós, brasileiros, vínhamos de sequestro de poupança anteriormente. E, apesar de dizerem que os direitos não seriam violados, tínhamos uma reforma da previdência. Naquele momento, eu tinha vontade de ficar mais, até porque eu não estava conseguindo sair com tempo integral. Mas eu teria que tomar essa decisão, com a preocupação de ter perda maior no futuro. (EH)

O motivo foi a pressão. Foi a obrigatoriedade. O nome na lista. (EI)

Nada interferiu. Só o prazo que eu tinha para aposentar. E havia uma política da empresa que beneficiava quem aposentasse naquele momento. Eu poderia ter continuado. Eu sabia que aquele programa iria se repetir. Mas eu resolvi sair. Sofridamente, mas saí. (EJ)

Para 3 (ED, EG, EJ) dos 10 entrevistados não houve motivo específico que interferisse na decisão de aposentar-se. Já os 7 demais declararam que houve interferência na decisão. Apenas 1 expôs que estava insatisfeito com o trabalho que fazia e que, quando surgiu a oportunidade, preferiu sair ao invés de tentar outra colocação dentro da própria empresa (EA). Os outros motivos declarados foram: oportunidade de conviver mais com a família (EB, EF) e medo das mudanças que poderiam advir da reforma da previdência (EE, EH, EI).

Os resultados, em sua maioria, mostram que houve interferência no momento de sua aposentadoria. De acordo com Ubaldo (1995), a perda do vínculo com o mundo do trabalho influencia a construção da identidade do indivíduo, já que representa uma mudança em sua estrutura relacional com o sistema social no qual está inserido.

No que concerne ao desejo de se aposentar, os entrevistados revelaram seguinte:

Não. Não foi um desejo não. Foi uma coisa de momento mesmo. Tanto que até hoje eu me recuso a dizer que eu sou aposentado. (EA)

Aspirar uma aposentadoria na vida é claro que eu aspirava, mas naquele momento foi uma opção, analisando o custo-benefício. Eu saí em novembro, mas até agosto/setembro eu não encarava a aposentadoria, não. Eu não pensava em aposentar. Eu tinha terminado minha especialização em julho. Então, o que eu esperava era colocar aquilo em prática, o que eu tinha conquistado de visões novas. A partir de setembro, começou aquele *zumzum*, as reuniões, as circulares. Aí, você realmente tem que tomar uma posição séria e definitiva, de maneira muito rápida. Felizmente, não me arrependi. Mas deveria ser uma coisa com mais tempo para você pensar. Para quem já estava com tudo pronto para aposentar é uma ótima oportunidade. Para quem não estava pensando, teria que ter mais tempo para pensar. (EB)

Não. Naquele momento, não. Nós não tivemos suporte. Ficamos encostados no paredão: "Você vai tirar a oportunidade de outras colegas". Fui procurada pelas colegas, com filhos, mães doentes. Na época, a gente estava desamparada. Não tinha uma pessoa para a gente conversar. Nós ficamos vulneráveis. (EC)

Muito, muito, muito. Comecei a trabalhar muito cedo. Antes da CEMIG eu não tinha férias. Eu passava muito tempo longe da família. (ED)

Com certeza que eu desejei sim. Todos nós. A aposentadoria é um instrumento de retribuição por um tempo que a gente trabalhou. Não vejo a aposentadoria como um desastre. Mas tem que ter uma sequência pós-aposentadoria, para que a gente não se sinta dentro daquela ruptura e não se sinta renegado, injustiçado e desapensado. Eu desejei e ela me realizou. Eu concretizei um desejo meu. (EE)

Sim. Mas depois eu achei que eu tinha que voltar a trabalhar mesmo. A gente tem obrigações financeiras e precisava contribuir. (EF)

Sim. Chegou num ponto que eu cheguei à conclusão que a Cemig preferia que eu saísse. Eu tinha certeza que ela queria que eu saísse. Você começa a ter um pouco de ranço, um certo comportamento. Chega uma época que é bom para a gente, mas que eu tenho certeza que é bom para empresa; é uma renovação. Não tenho queixa nenhuma. Acho que foi na hora certa. (EG)

Sim. Exatamente porque a gente achava que se você não aposentasse você teria que trabalhar mais tempo. A mudança poderia ser muito traumática. Eu fui falar em aposentadoria sem nenhuma orientação. Busquei essa orientação da própria Forluz, para ver se era o momento correto, e a

Forluz se absteve. Eles lavaram as mãos. Aquelas pessoas que eram encarregadas de conversar conosco a respeito desse momento da vida, com relação à aposentadoria privada, deixaram a decisão para a gente. Eu me senti muito fragilizado nesse momento por não ter essa ajuda. O pessoal da minha própria fundação falhou comigo e com muitos outros, que talvez pudessem ter tido uma decisão diferente. (EH)

Sim, pelas fases difíceis. Tem hora que a gente não sabe lutar pelo que a gente quer. Eu estava numa fase ruim na empresa. Não estava sentindo bem na área que eu estava. Mas poderia ter procurado outro lugar. Você acaba pedindo para sair de tão cansada. Invés de tentar outras coisas, acha que o melhor é sair. (EI)

Não que deseje. A gente é levada, não só pela legislação brasileira, como, às vezes, pelas situações do momento. Você trabalha numa empresa, você tem que saber que vai atingir o tempo de serviço. Se você ficar além desse tempo de serviço, você vai trabalhar praticamente sem motivação. Segundo, se você não adquire o tempo suficiente para aposentar, mas vem uma lei que te obriga, você tem que aposentar. No meu caso, eu poderia ter saído naquele momento, como poderia ter esperado um pouco, mas preferi sair, embora não tenha sofrido nenhuma interferência na minha decisão. (EJ)

De modo geral, a aposentadoria foi bem recebida pelos entrevistados. Aqueles que declararam não desejá-la alegaram como principais problemas: o momento, a falta de tempo para pensar e o receio das novas regras que poderiam ser impostas com a reforma da previdência. Os resultados indicam uma homogeneidade nas falas, uma vez que 6 entrevistados declararam desejar aposentar e 4 disseram que não. Aqueles que declararam não desejar alegaram que os problemas justificaram: o momento, a falta de tempo para pensar e a reforma da previdência. Apesar de informar o desejo de se aposentar, a aposentadoria significa a perda de um conjunto de valores importantes para o trabalhador, tais como: o convívio com os colegas, o *status* social de pertencer a uma organização, o poder de exercer influência sobre os outros e a própria rotina enquanto referencial de existência.

A opinião dos entrevistados sobre as políticas de aposentadoria no País demonstram que:

Eu não acompanho muito, não. O País é bem protecionista nesse caso. Em qualquer cidadezinha do interior todo mundo recebe um auxílio. (EA)

Muito desiguais para as diversas categorias de emprego, classes sociais. Não existe política pública ainda efetiva e profunda com relação aos cuidados e à assistência aos aposentados. A aposentadoria no País ainda está engatinhando. Tem muita gente estudando, pensando, tem recursos destinados, mas ainda está engatinhando. Indo de encontro com o ritmo acelerado do crescimento da população aposentada ou em idade de aposentar, e do envelhecimento mesmo. Esse contingente está aumentando muito, e as políticas públicas para o idoso e o aposentado ainda estão engatinhando. (EB)

Na hora que a pessoa se aposenta, para sociedade ela é descartada. O velho não é respeitado. (EC)

Pessimamente. É muito ruim ver que quando a gente aposenta, a gente contribui sobre tantos salários, e depois parece que o aposentado não precisa mais. Ele deixa de ser brasileiro, deixa de ser humano. O salário só vai diminuindo. (ED)

Péssimas. Quando eu me desliguei, eu corri até o risco de não me aposentar com os 30 anos de serviço, porque, se a lei passasse eu teria que esperar até 60 anos de idade. Foi implantado, mas eu me aposentei antes. Elas precisam ser mais justas, mais honestas com o trabalhador. O ser humano precisa se aposentar com 60 anos, com 70 ou 80. Eu vejo e tenho certeza que o profissional deve se aposentar no momento que ele acha que é bom para ele. Mas enquanto ele tem força para trabalhar e oferecer para a nação o seu trabalho, eu considero que ele deva continuar. As políticas nossas são um absurdo. Essa questão do índice de redução do tempo de trabalho! Esse fator vai ser votado agora. Se os nossos políticos tiverem bom senso, vão derrubar esse fator. É um absurdo. Você paga 20 a vida toda, vem o fator de redução e te impõe uma redução de que você vai aposentar com  $x - y$ . É uma imposição governamental. Vejo com bons olhos esse projeto do Paulo Paim que está tentando junto à Câmara para acabar com o fator de redução e repor as perdas que os aposentados tiveram pelo fator de redução. Não é justo. Por que que um profissional tem 16% e nós aposentados temos que receber 4 ou 5 %. Qual é a nossa diferença? Por esse lado, daqui a pouco tempo estaremos recebendo um salário mínimo. As políticas precisam tomar um outro rumo, novos conceitos, novas filosofias, e que nossos políticos abram os olhos para o futuro deles também. (EE)

Pelo que eu vejo, é um desastre. As pessoas se aposentam e não têm condições de manter o nível de vida que tinham quando trabalhavam. Sentem um choque muito grande. Começam a ter restrições que não deviam ter. A nossa benção foi a Forluz, que nos deu uma complementação e permite que a gente se aposente e continue vivendo com dignidade, sem cortar as coisas básicas. É importante que se tenha uma segurança, e a Forluz nos deu essa segurança. (EG)

De uma maneira geral, eu fico muito sozinho nessa minha posição. Desde que me aposentei fiz uma luta muito grande. O poder de compra do aposentado só vem decaindo, e essa preocupação dos políticos de recuperar o poder de compra... A aposentadoria não é para melhorar de renda, mas para ter um final de vida digna. Nós, aposentados, deveríamos ter um compromisso maior em eleger políticos que façam a nossa defesa. O que nós vemos é que entra governo, sai governo, e essa recuperação de perdas dos aposentados nunca é colocada em prática. (EH)

Não me aprofundo muito, não acompanho muito. Eu sempre deixei os cálculos para o meu marido. Eu entrei no bolo na época. Eu achava tudo justo. Nunca parei para pensar, analisar friamente, pela falta do meu lado político. Sinto que perdi, mas não entrei muito no mérito. (EI)

Esse é um assunto extremamente grave no Brasil. A política de previdência social no Brasil é tumultuada. Às vezes, insequente. Você vive num país que precisa de um milhão a dois milhões de empregos por ano, e você pratica uma política de retardar a aposentadoria. Assim, você está retardando a abertura de vagas, está retardando a entrada de mão-de-obra no mercado. Eu acho a política um pouco incompreensível. Por outro lado, nós precisamos gerar emprego. Com mão-de-obra ociosa acentuada, a

política de aposentadoria deveria, preliminarmente, incentivar essa abertura de vagas. Isso significa o seguinte: limitar a uma idade maior para a aposentadoria seria um contrasenso. Limitando a idade para a aposentadoria você está dificultando a retirada da mão-de-obra para a entrada da mão-de-obra nova. Por outro lado é uma solução para a nossa previdência social. Se você analisar bem, seria retardar o máximo possível a aposentadoria. É um problema que o governo tem que encarar. Você tem que gerar emprego, mas não pode onerar a previdência social. (EJ)

Os entrevistados, de modo quase unânime, consideraram as políticas para a aposentadoria no País ruins ou, até, péssimas.

A questão que indagou sobre a reação dos familiares à aposentadoria do entrevistado, bem como sobre sua condição de “estar aposentado”, é discutida a seguir.

Não. Moro fora de casa há muitos anos. Minha família é do interior. Era eu comigo mesmo. (EA)

Meus filhos ainda eram imaturos. Eu e meu marido fizemos as contas de quanto eu ainda ia continuar ganhando, as coisas que eu iria assumir dentro de casa, acho que foi uma oportunidade boa. Acho que ele também não pensou sobre o que era aposentar, principalmente na idade que eu me aposentei. Como ele era autônomo, trabalhava muito e continua trabalhando. Se eu tivesse trabalhando seria mais produtora para a relação. Para casa, foi uma boa coisa. (EB)

Eles achavam que estava na hora, que seria uma boa, que eu ia descansar, já que eu tenho hipertensão. Deram-me a maior força. Olharam a minha pessoa, mas não olharam o outro lado, com de ter uma depressão. Agora, já estão todos criados. (EC)

Foi uma alegria, muito festejado. Gostaram muito. Foi muito bom. (ED)

Eu tenho dois filhos. Minha esposa se aposentou na mesma época também da Cemig. Éramos dois empregados da CEMIG que saíram no mesmo momento e que sentiram o mesmo impacto. Meu filho de 15 anos questionou por que eu iria aposentar tão novo. Minha esposa também considerava que não deveríamos sair os dois. Um deveria continuar na empresa. Ela já tinha 28 anos de serviço. Já que eu era gerente e colaborava muito com a CEMIG, eu poderia esperar mais um pouco. (EE)

Eles não estavam preparados para me receber dentro de casa. Tinha também a preocupação financeira. Obrigavam-me a voltar a trabalhar, arrumar alguma coisa que pudesse completar a renda. (EF)

Minha mulher é muito compreensiva. Somos muito amigos. Foi feito de comum acordo. Não houve problemas. Foi uma aceitação tácita. Foi sem drama e sem dificuldades. (EG)

A princípio, como eu era muito machista, às vezes, participava a família, mas com a decisão já tomada. Minha esposa era mais submissa. Não quis também interferir. Eu já havia tomado a decisão. Depois que aposentei, virei o xerife dentro de casa. Passei a querer interferir no dia-a-dia das pessoas. A sorte é que eu senti que devia ter outra atividade para não interferir no meu relacionamento de família. (EH)

Todo mundo só ficou muito assustado pela idade. Aposentar com 48 anos eu acho muito novo. Eu poderia doar muito mais de mim para o meu País. A expectativa de vida também é muito grande hoje. Eu não queria arrumar outro emprego. Eu queria descansar. Acharam bom, mas assustaram. (EI)

Pelo contrário, até me incentivou que eu deixasse de trabalhar. Quando aposentei, eu estava com 45 anos de serviço. Incentivou-me a aproveitar a vida, viajar. (EJ)

De modo geral, os entrevistados não sofreram influência da família para tomar a decisão de aposentar. A aposentadoria precoce, entretanto, foi considerada como um aspecto negativo (EI). Para a maior parte, a aposentadoria foi bem aceita pela família (EB, EC, ED, EI, EJ). Apenas 1 aposentado declarou que a família não estava preparada para o convívio em casa e ainda tinha a preocupação com o aspecto financeiro (EF).

Ao ser indagados quanto à oportunidade de traçar planos para o momento da aposentadoria os entrevistados apresentam os depoimentos que se segue:

Não. Foi uma coisa que eu resolvi meio abrupto. Não tinha nada e ainda não tenho. Eu quis viver sem horário mesmo. Pintou uma viagem, eu vou. Eu quero levantar cedo, eu levanto. Eu não quero, não levanto. Eu quis viver isso, e agora eu já estou começando a olhar alguma coisa para, no ano que vem, começar a fazer alguma coisa. (EA)

Plano nenhum. Eu tinha o que eu pensava que poderia ser a vida de aposentada, mas não uma coisa traçada, clara de como seria a minha vida. Já viajei muito. Em termos de aposentadoria, o que eu enxergo, além de poder aproveitar a vida, a renda deve poder te proporcionar isso. O aspecto físico começa a inspirar mais cuidados. Eu queria ter um tempo para aproveitar a vida e assumir um trabalho voluntário, sendo útil na sociedade e na comunidade, passando para o jovem e ajudando a melhorar a comunidade como um todo. (EB)

Não tracei plano. Não tive tempo. Saí pressionada. Até hoje não tenho planos. (EC)

Sim. Não cumpri nenhum. Pensei que fosse estudar mais um pouco. Fui engolido pela aposentadoria e não estudei. Achei que ia montar um comércio ou um táxi. Fiquei envolvido com a alegria da aposentadoria e deixei de fazer as coisas. Não tive condições financeiras também. (ED)

Sim. O PPA Programa de Preparação para a Aposentadoria é um instrumento bastante significativo para a Cemig. Ela deveria considerar muito o PPA. Ele tem a oportunidade de mostrar muitos caminhos para as pessoas que estão cegas. A gente traça planos, mas, muitas vezes, erradamente. Precisamos ser comedidos e estarmos inteirados do que somos capazes de fazer no pós-aposentadoria e realmente traçar um plano. Mas que seja um plano concreto, que a gente possa alcançar. O que acontece é que traçamos planos e não alcançamos o nosso objetivo. Eu posso dizer isso por mim. O meu objetivo pós-aposentadoria seria não fazer nada. Você tem que enxergar que quando você se aposenta você entra de

férias por três meses, após três meses, você começa a pensar na sua aposentadoria, quando você volta vai lembrar de determinados planos que deveria ter traçado. Eu tinha plano filantrópico de ajudar em hospitais, trabalhar em uma farmácia. Mas, na realidade, esses planos são necessários para que a gente não caia numa depressão. Esses planos podem ser alertados no PPA. Eu não sei se o aposentado tem noção do que seja um PPA. Eu, por exemplo, não participei do PPA. Se eu tivesse feito um PPA, uns dois anos antes da aposentadoria, eu teria aposentado com uma outra visão, um outro planejamento. (EE)

Não. Nessa época que eu aposentei meu marido e minha mãe estavam muito doentes. (EF)

Quando eu decidi que ia me aposentar, eu comecei a pensar em como seria. Eu tenho um amigo que nessa época estava precisando de uma pessoa para abrir uma filial em Belo Horizonte. Quando aposentei, o procurei e comecei a trabalhar para ele. A empresa começou a mudar de rumo e, sem nenhum drama também, me retirei na hora certa, de comum acordo, e fui trabalhar por conta própria. Comecei a fazer palestras. Sempre gostei da parte de educação e treinamento. Escrevi cinco artigos e passei a fazer isso para diversas empresas. Foi um desafio interessante, bastante bom para mim também, (EG)

Eu tive até oportunidade de ter trabalho assalariado. Cheguei a trabalhar um ou dois períodos, mas vi que não era isso que eu buscava. Se eu quisesse continuar no mercado de trabalho, eu não teria aposentado. Eu não achava justo voltar para o mercado de trabalho, impedindo que outros tivessem condição de trabalhar. Busquei, então, o trabalho voluntário na Associação dos Aposentados. Comecei como um soldado. Com o tempo, consegui um cargo no conselho fiscal e, depois, na diretoria. Depois, fui para a Federação de Aposentados. Fiz uma série de outras coisas. (EH)

Não. Queria ficar à toa, assistir TV, caminhar, academia, salão, lanche para os filhos, nem serviço social por dois anos eu ia fazer. Cuidei da minha sogra doente. Participei da vida da família. Passei um período descansando e curtindo parentes e casa. Fiz um curso de cabeleireiro para trabalhar em asilo, mas não pensei em nada financeiro. Nesse ano vou começar o trabalho social. (EI)

Sim. Primeiro, eu não queria abandonar totalmente alguma coisa, ficar completamente ocioso. Dispus-me a colaborar com a Santa Casa, regimento, plano de trabalho, membro do Conselho, por seis anos. Além disso, abri uma empresa de consultoria. A empresa ainda existe, mas já estou completamente aposentado. (EJ)

Dos entrevistados, 6 declararam que não tinham planos para o “pós-aposentadoria” (EA, EB, EC, EF, EH, EI) e 4 tinham (ED, EE, EG, EJ). De acordo com (Romanini; *et al.*, 2004, p. 2.479) “a grande maioria das pessoas não aceita a aposentadoria. Muitos não se preparam para esse momento. Quando acontece, vivem sentimentos de inquietação e crise”

Quanto às expectativas para depois da aposentadoria, os entrevistados informam que:

[...] À medida que meus filhos vão caminhando sozinhos, mais tempo tenho para mim. Não pensei ainda. (EB)

A gente sonha em fazer as coisas que não fez. Eu não consegui. (EC)

Táxi, comércio, estudar. Não soube controlar o dinheiro que recebi. (ED)

A primeira expectativa era de descanso, que é até uma utopia a gente pensar nesse tipo de coisa. Tinha expectativa de ser um empresário, de ter um trabalho próprio. Eu e minha esposa montamos um restaurante. Era um sonho dela continuar servindo. Durou por volta de oito anos. Nós cansamos e chegamos à conclusão de que para trabalhar daquela forma era melhor ter continuado na Cemig. É muito trabalhoso em função da política empresarial que nós trouxemos da Cemig. Nós aplicávamos no restaurante a mesma política organizacional que aprendemos na empresa. Isso nem sempre é bom para uma pequena empresa de particulares. Depois, como eu sempre fui apaixonado pela medicina, e pela idade eu não admitia mais entrar no vestibular de medicina, eu resolvi fazer uns cursos de enfermagem. Fiz um curso técnico de enfermagem. Me formei em 2003 e coloquei em prática a experiência que eu tinha antes do meu emprego na Cemig. Isso me fez muito bem. (EE)

Eu queria ter um outro tipo de vida: curtir, sair, passear. No entanto, não deu para fazer, devido às doenças. (EF)

A gente não sabe muito bem. A gente nunca fez, mas imagina. Eu tinha me preparado para deixar de trabalhar na empresa que eu trabalhava. Eu tinha feito a minha cabeça para isso. Então, não tive dificuldade, não. (EG)

Era a de que você tivesse feito um pé-de-meia e que gostasse do ócio. Só que a vida real não é isso. Meus filhos estavam na pré-adolescência, adolescência, faculdade, isso interferiu. Por bem ou por mal, eu tive um acompanhamento melhor dos filhos a partir do momento que aposentei. Isso teve uma influência no que a gente planejava em termos de passeios, de viagens. A gente fez alguma coisa, mas não foi da maneira que a gente queria. Até porque a gente teve essa influência de despesas. Que se tivesse tido uma avaliação, a gente teria feito até uma poupança. Mas a gente vivia o dia-a-dia o que não permitiu que fizéssemos. (EH)

Não planejei muita coisa. (EI)

A pessoa, às vezes, não têm expectativa nenhuma. Ela vai ficar sofrendo, às vezes, por causa da mulher, outras dos filhos. Ele se torna um pouco irritável, porque rompeu um vínculo ao qual estava subordinado há muitos anos. Aquela ruptura emocional e emotiva o torna irritável, e ele fica em casa criando problema. A família começa a achar que ele não devia ter aposentado, que está em casa atrapalhando. Eu, como tinha planejado, a minha expectativa era continuar trabalhando mais um tempo e aproveitar um pouco a vida. A minha vida eu vivia para a CEMIG. Não tinha tempo para gozar a vida, aproveitar a vida, ouvir minhas músicas. Aproveitar a vida num sentido lúdico mesmo. (EJ)

Dos entrevistados, 5 declarou que tinham expectativas para após a aposentadoria (EA, EB, EC, EG, EI) e 5 que não (ED, EE, EF, EH, EJ). Dentre aqueles que tinham alguma expectativa para esta etapa da vida, as respostas foram variadas, desde “Fazer coisas que nunca fez” e “Ter outro tipo de vida, curtir, sair, passear”, até

“descansar”. Houve, contudo, aqueles que tinham planos para o período, como o de ser empresário (EE), que foi realizado, e o de ter o próprio negócio (ED), que não foi realizado, já que “não soube controlar o dinheiro que recebeu” (ED).

A organização ocupa uma posição subjetiva específica para o trabalhador, introduzindo fracionamentos significativos na vida do indivíduo, tais como: “hora de trabalhar *versus* hora de descansar; objetivos organizacionais *versus* objetivos individuais; e tempo dedicado à empresa *versus* tempo dedicado à família”. (GOULART, 2007). Desse modo, ao se aposentar, todo esse universo organizacional deixa de existir, permitindo que o aposentado possa se dedicar a atividades de fazer, coisas antes não permitidas em função da vida laboral.

As indagações formuladas para identificar a percepção dos entrevistados em relação à sua vida atual após adentrarem no universo da aposentadoria, para compreender como estruturaram a vida nessa nova fase, conhecendo quais as mudanças ocorridas e o quanto foram concretizados os projetos de vida e para identificar como os entrevistados percebem suas vidas hoje e como se sentem como aposentados são descritas a seguir a opinião dos respondentes quanto a estar aposentado e continuar trabalhando apresentam relatos de grande contribuição para esse estudo conforme segue.

Não estou trabalhando. Se você aposenta e continua trabalhando, você não está aposentado. Você apenas está recebendo. Aposentar é deixar de fazer. (EA)

Profissionalmente não. Eu trabalho em casa. Eu virei dona-de-casa. Mas tenho visão para fora. Assumi as coisas da casa. Faço uma dieta mais *light*, cozinho, estou comendo mais saudável e estou proporcionando isso para minha família. (EB)

Não continuo. Sou dona-de-casa e faço algumas coisas como atividade (hidroginástica, bordado, grupo de oração) Além disso, não faço mais nada. Só cuidado da família. (EC)

Não continuo trabalhando. Faço uns padrões para vizinhos, que nem cobro. As pessoas ainda pensam que eu sou Cemig. (ED)

Continuo trabalhando. Só que tem uma diferença. A Cemig tinha me proporcionado uma condição de aposentadoria que eu poderia trabalhar sem pensar no capital trabalho. Poderia trabalhar com o sustento que eu adquiri pela aposentadoria da Cemig. Continuo trabalhando, mas sem ganhar um vintém. Meu trabalho é todo dedicado à filantropia, à ajuda ao ser humano. Mas em momento algum eu deixei de trabalhar. Sou voluntário em hospitais, faço parte da Diretoria Colegiada do Conselho Fiscal, sou

membro do Comitê do Pró-Saúde, que é o nosso plano de saúde que a Cemig criou quando a gente entrou na empresa, sou um dos zeladores do plano de saúde. Mas não com horas marcadas, com cartão magnético, seja o que for. Temos uma responsabilidade de trabalhar dentro do tempo que nós dimensionamos para o nosso corpo também, porque nos também merecemos o nosso descanso. (EE)

Não acho muita diferença, não. Estou na mesma área, me adaptei fácil. Trabalho numa clínica boa, com um ambiente bom. Os colegas são muito legais, minha chefe é excelente, os médicos também. Então, eu estou feliz lá. Lá é a continuação da minha família, da minha casa. (EF)

Esse trabalho depois da aposentadoria é uma complementação. Ele não fere nada. Pelo contrário, ele te ajuda a realmente caminhar até chegar ao ponto que eu cheguei. Com 76 anos não é conveniente que eu continue a trabalhar tomando o lugar dos outros que estão precisando trabalhar, porque eu não preciso. Eu posso viver modestamente com o que eu ganho atualmente. Chega uma hora que a pessoa mais velha perde um pouco de credibilidade, principalmente diante dos jovens. Eu estava preparado para isso. Sabia que era assim. Não senti choque nenhum, não. Fiquei na cooperativa que estava sendo criada e fui me retirando gradativamente, sem muito problema, sem muita dificuldade. (EG)

Hoje, faço um trabalho voluntário. Você faz o que gosta, na hora que quer, sem ter patrão. Isso me dá uma grande satisfação. O envolvimento com as questões sociais me dá muito prazer. (EH)

Não continuo trabalhando. (EI)

Hoje, eu já não trabalho mais. Trabalhei até cerca de três anos atrás. Continuar trabalhando é uma coisa que deve ser enfrentada como uma das alternativas da aposentadoria. Tive uma vida muito agitada. O setor de Recursos Humanos é uma caixa de ressonância de todos os problemas dos empregados. É uma prática que, tendo possibilidade, a pessoa deve ter como meta. A pessoa que chega a determinada posição tem uma bagagem de conhecimento muito grande. Parar de trabalhar de uma vez e perder toda essa bagagem, podendo passar para os outros. A pessoa que tiver condições deve fazer isso, eu acho fundamental. Além de ajudar os outros, ajuda financeiramente e a matar o tempo. (EJ)

Dos entrevistados, 5 declararam que não continuam trabalhando (EA, EB, EC, ED, EI); 2 chegaram a trabalhar após a aposentadoria, mas atualmente não trabalham mais (EG, EJ) e apenas, 1 continua trabalhando num serviço formal e na mesma área que trabalhava antes de se aposentar (EF). Os outros 2 trabalham como voluntários em áreas ligadas à filantropia (EE, EH).

Grande parte dos entrevistados não continuou trabalhando após a aposentadoria, apesar de que para muitos existe essa necessidade, devido às perdas salariais atreladas à aposentadoria. A literatura sobre a esta questão apóia-se em uma pesquisa realizada em 1996 pelo Instituto Gallup e pela empresa de investimentos Paine Webber, a qual mostra que 85% dos americanos economicamente ativos

querem continuar trabalhando depois da aposentadoria. Em 1999, outra pesquisa revela que 62% permaneceram trabalhando porque gostam, 26% porque precisam do dinheiro, e apenas 12% pensam em aproveitar mais a família, os amigos, as viagens, por isso não querem continuar trabalhando. Todavia, nem sempre é possível continuar no mercado de trabalho. A aposentadoria antecipada e forçada é uma realidade de nosso meio produtivo (ROMANINI; XAVIER; KOVALESKI, 2004)

A indagação sobre as mudanças ocorridas após a aposentadoria são percebidas pelos entrevistados da seguinte maneira:

Tirando a rotina do trabalho e dos horários que eu tinha que cumprir, que para mim já é um grande ganho, acho que não mudou muito, não. Posso acordar na hora que eu quiser, posso dormir até a hora que eu quiser. Acho que mais pelos outros. Acho que se percebe mais dos outros em relação a mim. Assim: “Nossa, novo e aposentado!” Isso é, deveria estar trabalhando. Mas para mim não muda nada. (EA)

Estou 10 anos mais idosa. Mais tempo para você. Sinto-me mais dona do meu tempo. (EB)

Desvinculei da empresa. Estou sempre presente na família. Desliguei é modo de dizer. A gente tem a Forluz, o plano de saúde, a afetividade com as pessoas. O emocional não tem como desligar. 22 anos é muita coisa. A gente não tem como ir trabalhar, mas não desliga. Você vê um carro da Cemig na rua, a Cemig está ali. Não tem jeito de cortar de uma vez. (EC)

As pessoas que conhecem a gente parece que respeitam a gente mais. Chega numa certa idade, vindo de uma empresa grande, parece importante. (ED)

Houve muita mudança. Se eu tivesse na empresa hoje, eu tenho certeza, eu ofereceria até mais para a empresa do que eu ofereci quanto eu estava lá. Isso eu considero mudança. É quando você começa a verificar que você realmente trabalhava numa empresa que te dava valor, que te respeitava. Dentro dos trabalhos que eu faço, eu pude implementar as políticas empresariais que eu trouxe da Cemig. Eu pude me melhorar. Isso é que é o mais importante. Eu já me considerava bom, mas me considero melhor ainda hoje, em função da escola que eu passei por ela. Se eu estivesse numa grande empresa, certamente eu estaria me dando muito bem. Me considero um grande profissional, transparente e com muita vontade de doar aquilo que eu estou fazendo. Eu posso fazer isso em hospitais, creches. (EE)

Infelizmente, sinto muita falta do meu marido e da minha mãe. Mas estou tranqüila, porque pude acompanhá-los até o fim. Tive como cuidar através da Forluz. Fiquei um ano e meio parada, mas de muito trabalho com doença grave. Uma fase muito difícil. (EF)

A aposentadoria me parece uma sequência natural das coisas. Não é um salto, não. É um caminho que muda de rumo. Não tive um choque, aconteceu naturalmente. Melhor do que morrer jovem. Enquanto achei que valeu a pena para mim e para os outros, eu continuei trabalhando. Acho que

foi muito bom para mim e para as outras pessoas também. Mas agora chegou na hora. Não é mais o caso. Minha memória já não é muito boa. Não estou com vontade de levantar às seis horas da manhã. Não tenho mais disposição para isso. (EG)

O poder de compra você tenta manter, mas a sua renda cai. Sua despesa pessoal passa a aumentar. (EH)

Fiquei bem mais tranqüila. A vida antes era tão corrida. Depois, fica naquela tranqüilidade para resolver as coisas com mais serenidade. (EI)

Mudanças radicais. Por exemplo, tinha uma rotina de sair de casa aquela hora e voltar aquela hora. Quando você aposenta, o seu relógio biológico continua acordando você na mesma hora e te colocando a postos para o serviço. Depois de aposentar, você tem que assumir uma outra postura de vida. A partir daquele momento, aquelas horas que você tinha para o serviço tem que ocupar com outras coisas. No início, é um pouco difícil, mas depois passa a aceitar e vive uma vida tranqüila e feliz. (EJ)

Os entrevistados, de modo geral, declararam que as maiores mudanças que ocorreram com a aposentadoria foram na rotina (EA, EB, EJ) e no poder de compra (EH). A vida se torna mais tranqüila (EI), e a pessoa se sente mais “dona do seu tempo” (EB). Para alguns indivíduos, a aposentadoria representa a “sequência natural da vida” (EG); para outros é motivo de fortes mudanças (EE, EF, EJ).

As maiores mudanças envolveram com a interrupção da rotina de trabalho, a ausência dos companheiros e o maior convívio com a família. Para alguns, a perda do poder de compra representou algo significativo. Para outros, o rendimento da aposentadoria permite ter uma vida tranqüila e realizar trabalhos voluntários sem remuneração.

Para Tavares (2003), a aposentadoria pode ser entendida como uma etapa de transição no curso da vida. Provoca mudanças não só nos papéis e no status social, como também no conceito que o indivíduo tem de si mesmo e do mundo.

O sentimento do entrevistado sobre o que é ser aposentado trouxe relevantes informações para este estudo conforme descrito a seguir:

Essa é uma boa pergunta. O aposentado, para mim, é você não ter vínculo de trabalho. Você trabalhou uma série de anos e fechou a sua carteira. Você pode estar só aposentado ou estar aposentado e ter outra atividade. Aposentado é quando você não tem vínculo mesmo. (EA)

É você adquirir, mediante seus anos de trabalho, condição para viver mais livre e construir os seus objetivos particulares. Os objetivos da organização já não entram mais. Cumprir seu tempo de trabalho e ter condição de usufruir seu resto de vida com condição e qualidade. (EB)

O aposentado é a pessoa que já contribui para uma organização, já se doou muito. Eu fiz a minha parte. Quando você faz bem, sente melhor ainda. Aí, é montar o seu esquema de vida dentro daquilo que você dá conta. (EC)

É uma satisfação grande, é um certificado de que eu fui honesto e trabalhei. (EC)

Ser aposentado hoje passa a ser até um privilégio. Um aposentado, de modo geral, nunca está satisfeito com o que ele ganha. O problema é saber se quem não está aposentado vai poder aposentar um dia, em função das políticas governamentais de aposentadoria. Os círculos estão fechando. O governo diz que a nossa previdência está quebrada, o que não é uma verdade. Ela é mal administrada. Uma das maiores vantagens foi a questão do plano de aposentadoria complementar. As empresas estão correndo da previdência complementar. Sem isso vai ganhar apenas o do INSS. Eu me aposentei ganhando 10 salários mínimos e hoje eu ganho quatro salários mínimos, em 10 anos de aposentadoria. Essa é a preocupação: o que vai acontecer com o aposentado de amanhã? (EE)

É um desligamento do ambiente que você gosta, do que você faz. Mas você não pode ficar quieta, porque a vida continua. Tem que fazer alguma coisa. (EF)

Conviver com a família e fazer aquelas coisas que sempre falava que queria fazer e nunca tinha tempo para fazer. Agora, é a hora de fazer. Por exemplo, leio, uso o computador, escrevo poesias, publiquei um livro, estou fazendo uma complementação. Encho meu tempo com as coisas que eu gosto de fazer. Ainda tenho meia dúzia de netos que alegram a vida da gente. (EG)

É uma conquista. É ter condição de fazer aquilo que você planejou e mesmo que não tenha planejado. É dividir experiências, ter envolvimento com o outro, buscar novos relacionamentos, interação familiar maior, uma vida de família mais saudável. É buscar a cada dia coisas novas para fazer. (EH)

Eu amo estar aposentada. Pelo que eu passei, estou adorando. Estou livre para fazer o que eu quero. Liberdade de horário, falta de obrigatoriedade. (EI)

É usufruir um rendimento para o qual você contribuiu a vida inteira (lado jurídico-financeiro) O ser aposentado é um estado de espírito. Quando trabalha você está focado na sua atividade, na chefia, no atingir objetivos. Quando aposenta, você não tem mais o objetivo de realização de um serviço que você tem que fazer. Se ainda trabalha, ainda tem um objetivo, mas se não tem, é gozar a vida, com a maior alegria possível. (EJ)

Os entrevistados entendem a aposentadoria como um “desligamento” (EF) ou o fato de “não ter vínculo de trabalho” (EA). Entretanto, a maior parte reconhece essa etapa da vida como uma “satisfação” (ED), um “privilégio” (ED), uma “conquista” (EH). Representa a “condição de viver mais livre” (EB) e a oportunidade de conviver com a família (EG, EH) Além disso, o momento de “fazer o que sempre falava que

queria fazer e não tinha tempo” (EG), de “fazer o que planejou” (EH) e de “ser livre” (EI) e “gozar a vida” (EJ). A aposentadoria apresenta aspectos diversos e, muitas vezes, contraditórios para os indivíduos. De um lado, representa uma conquista e a oportunidade de realizar o que tinha planejado, mas não tinha tempo; de outro, uma ruptura, um desligamento com o mundo do trabalho e, principalmente, com a organização.

César (2006) entende que a aposentadoria representa a ruptura – o fim – da vida profissional. Os trabalhadores não caminham tranquilamente para aquilo que representa o fim, mesmo que seja um fim simbólico. Os fortes laços de afeição – com as pessoas e com as situações laborais – acabam por identificar a própria vida do indivíduo com a vida da organização.

A pergunta “Como é ser aposentado?” apresenta relatos importantes, uma vez que a maior parte das respostas forneceu detalhes preciosos, como pode se observar no conjunto de resposta a seguir:

Eu acho que você estar desvinculado de rotinas. Como até o momento eu saí e não estou fazendo nada desvinculado nesses termos, eu não tenho rotina. Eu almoço a hora que eu quero. Quero viajar amanhã, eu vou. Não tem nada que me prenda. Para mim, no momento, é isso o que quer dizer aposentado. (EA)

Disponibilidade. Carrego a minha família no colo. “Ela já é aposentada. Não faz mais nada. Poderia estar ajudando”. As pessoas cobram da gente. Ela tinha que estar fazendo. (EC)

Satisfação de dever cumprido. Fiz por onde merecer a aposentadoria. (ED)

Ser aposentado é bom. Ela me faz muito bem. Eu tive o privilégio de trabalhar numa empresa que me ofereceu uma aposentadoria complementar, por eu ter feito plano de carreira. Então, eu me aposentei bem. Eu estou dentro do 1% do topo da pirâmide. Eu me sinto muito bem. Lógico que com as restrições políticas. Mas todos deveriam se sentir bem. Todos trabalharam como eu. O trabalho é uma coisa digna. Cada um faz uma atividade que, para mim, tem o mesmo valor. (EE)

É não ter obrigação de horário, ponto, roleta. É uma vida boa. Mas as preocupações continuam do mesmo jeito. (EF)

Bom. É uma consequência, é a continuação normal de um caminho. Não posso querer hoje entrar para CEMIG de novo e ajudar a fazer usinas. Já passou a minha fase. A gente tem que aceitar a vida do jeito que ela é e tentar melhorar aquilo que pode ser melhorado. Da minha parte, não tem queixa não. (EG)

O universo de Cemig é bem diferente. Muitos aposentados tiveram que voltar para o mercado de trabalho. Já eu posso me considerar uma pessoa privilegiada. Apesar do sonho de consumo ser muito maior, eu me contento

com o consumo que eu posso assimilar. A maioria do pessoal da CEMIG não tem essa necessidade. Não há necessidade de pressionar mais ainda o mercado de trabalho com pessoas. Esse é o meu inconformismo. Eu vejo muitas pessoas que conseguiram se aposentar jovens e continuam no mercado de trabalho concorrendo com os jovens que precisam ser inseridos e não têm experiência. A incoerência que eu vejo é que nós temos a experiência e, logicamente, é muito mais saudável para o patrão contratar essas pessoas que não vão fazer pressão de greve, não vão discutir salário. Mas é direito de todos. Cada um tem sua visão. Eu consigo administrar o meu sonho de consumo, vivendo com minha família, sem maiores dissabores. (EH)

Bom demais. (EI)

Os entrevistados, de modo geral, consideraram o fato de estar aposentado como uma coisa boa (EB, ED, EE, EF, EG, EH, EI, EJ). Uma aposentada, contudo, declarou que se sente cobrada por ter maior disponibilidade de tempo (EC). A desvinculação das rotinas também foi destacada como representando a aposentadoria (EA, EB, EF).

Apesar de os resultados revelarem a aposentadoria como uma coisa boa na maioria das respostas no arcabouço teórico, merece destaque a opinião de Romanini *et al.*, (2004, p. 2.479), que descrevem que [...] a aposentadoria está ligada ao ócio, à falta de função. O aposentado se sente descartado, sem planos para o futuro. [...]

As realizações dos entrevistados após a aposentadoria se configuram a seguir:

Como não foi uma coisa planejada, eu não tinha nada em mente para após eu me desligar da empresa. Estou começando a pensar nisso agora. (EA)

Exercício físico, curso de dança, novas atividades e novas funções, viagens. Estou me sentindo mais livre para buscar as coisas que eu desejo. (EB)

A única coisa que eu fiz foi ir para o interior, onde fiquei por cinco anos. Queria descansar. Eu ia lá recarregar minha bateria. Pretendo voltar para ter uma vida mais tranquila e protegida. (EC)

Fiquei mais com a família. Não cumpri o que tinha prometido a mim mesmo. (ED)

Num certo momento a gente não pensa em nada, mas depois dos três meses a gente passa a pensar num monte de coisa. Um deles foi a filantropia. Tenho paixão pelo lado da saúde. Sirvo de maneira simples e humilde, mas com grande prazer. A gente não perde os vínculos. A gente sempre encontra os amigos. Estamos na associação vendo os nossos colegas. Eu estou na Forluz, encontrando com os colegas. (EE)

Voltando a trabalhar, não fiz nada diferente. (EF)

Montar um curso com cinco áreas que eu desenvolvi como gerente. Fiz um material e passei a dar aulas de aperfeiçoamento, que me deu muito prazer. Sempre gostei de dar aula. Valeu a pena e continuo achando que foi bom. Foi uma continuidade. Terminou o trabalho formal, e daí para frente veio o trabalho informal, que continua sendo bom também, desde que a gente tenha boa vontade com ele e que ele seja agradável. (EG)

Eu procurei me informar, conhecer sobre a aposentadoria. Infelizmente, na minha vida laboral eu não fiz isso. Eu entrei para a área previdenciária e adquiri conhecimento, embora tardio. Educação previdenciária para os jovens seria muito importante. Família. (EH)

Fui bem preguiçosa. Não quis fazer nada mesmo. Fiz cursinho de cozinha, de cabeleireiro. (EI)

Preparei-me. Sabia que tinha que aposentar um dia. Pensava em ser professor. Tinha sido convidado para ser professor. Eu tenho uma vida muito boa. (EJ)

As respostas sobre o que planejado feito para se realizar após a aposentadoria variaram em torno das seguintes atividades: exercício físico (EB), cursos (EB, EI), viagens (EB, EC), convívio com a família (ED, EH) e trabalho formal ou voluntário (EE, EF, EG, EJ).

Os depoimentos referente à maneira com a vida do entrevistado está hoje apresentam importantes relatos:

Livre! A grande conquista que eu tive é ser livre. Eu estou novo ainda. Tenho disposição, posso fazer um monte de coisa, como faço. Ou quando não estou a fim, também não faço. Eu faço o que eu quero fazer agora. Não tem nada que me obrigue a almoçar meio dia, a almoçar as três ou dormir à meia-noite. (EA)

Muito que boa. Estou num momento ótimo da minha vida. Estou com saúde, estou bem. Já passei pelo turbilhão da separação. Estou vendo meus filhos caminhando, estou dando conta das minhas coisas. Melhor do que antes. (EB)

Estou vivendo uma fase melhor. Já não tenho mais preocupação com os filhos. (EC)

Tenho arrependimento de algumas coisas. Hoje, cuido da minha família. Eles não estão bem. O salário caiu bastante. Não é muito fácil, não. Não tenho outra renda. Se eu tivesse feito por onde talvez estaria bem melhor hoje. (ED)

Ninguém é feliz. Temos momento de felicidade. Felicidade para mim é Deus. Nós somos pequeninos deuses. Hoje, eu tenho grandes momentos de felicidade. Felicidade completa é o universo. Mas estou sempre cheio de momentos de felicidade na vida e sempre sorrindo. (EE)

Estou tranqüila. Vou trabalhar, volto. Tem uma série de atividades que estou fazendo: hidroginástica, fisioterapia, caminhada, RPG, acompanhamento psicológico. Gosto de fazer curso na casa Arno. Considero-me feliz e realizada no que estou fazendo. Estou feliz. (EF)

Calma. Procuo ajudar a minha mulher. Curtir os netos e amigos. Faço pescaria uma vez por ano no Pantanal. Coisas que vão aparecendo que são agradáveis. A vida continua sendo boa, com certeza. (EG)

Vida saudável, interagindo com outros casais. Participamos na área religiosa, encontros. Tento fazer uma conciliação com a família. Na ativa, você não voltava muito para família. Hoje, em função da inatividade, busca-se preencher o tempo com outras coisas, interagindo com outras pessoas dos grupos. (EH)

Boa, ótima. Para melhorar, é só aumentando o salário. (EI)

Muito boa. Sou feliz. Tenho uma família que eu adoro. Tenho amigos, minhas músicas, meu futebol. Tenho uma vida normal, mais feliz. (EJ)

A vida após a aposentadoria foi considerada boa ou ótima (EB, EC, EI, EJ), feliz (EE, EG), realizada (EF), livre (EA), tranquila (EF) e calma (EG). Somente 1 entrevistado declarou que tem muitos arrependimentos de coisas que fez. (ED).

Esse resultado se contrapõe à bibliografia, pois Both e Carlos (2005) entendem que a aposentadoria pode levar a uma ligação do idoso a uma imagem de inútil para a sociedade, [...] a ruptura com o trabalho é associada como “marca social para a entrada na velhice”.

Os entrevistados afirmaram que se fosse possível voltar o tempo agiriam da seguinte forma:

Eu acho que eu deveria ter estudado mais, ter estudado línguas. Isso é uma coisa que eu me arrependo. se eu pudesse voltar, eu falaria pelo menos mais duas línguas. (EA)

Eu queria ter a aparência, a disposição e a coragem que eu tinha aos 25/28 anos, com a condição que eu tenho hoje. Minha vida caminhou bem até hoje. Não tenho vontade de voltar. Quero continuar para frente, vendo o que ficou para trás, melhorando e vivendo da melhor forma possível. (EB)

Eu ia cuidar mais de mim, pensar mais em mim. Eu vivo muito pelas pessoas... [Entrevista interrompida porque o entrevistado se emocionou]. Eu acho que eu esqueci de mim. Hoje eu vejo que muita coisa ficou para trás. Mas tenho ainda muita coisa boa pela frente... [Entrevista interrompida porque o entrevistado se emocionou]. (EC)

Estudado melhor, firmando os propósitos, projetos. (ED)

Mudaria muita coisa. Faz parte do ser humano. Ele não nasceu para ser concretizado, ele está realizando sempre. Gostaria de ter aproveitado mais o meu tempo nas boas coisas. Eu usei mal o meu tempo. Na questão Cemig, quem sabe eu poderia ter colaborado mais na relação ser humano-trabalho, na condição de unir o capital-trabalho cada vez mais, já que eu era gerente e era deparado em situações em que eu era o adversário do empregado. Eu era o dono da empresa, e quantas vezes eu pude conciliar

isso e fazer com que o empregado se voltasse para a empresa e se tornasse um amigo da empresa, e não um adversário? Muitas vezes, eu não consegui fazer isso por falta de capacidade, que hoje eu vejo que tenho muito mais. Muita coisa poderia ser feita melhor. (EE)

Não sei se queria voltar, não. Tudo foi com sacrifício, com luta, mas querer voltar acho que não. (EF)

Eu não sei o que se eu mudasse poderia ser melhor ou pior. Como foi bom, não queria mudar. Perdi um filho com 20 anos, mas, apesar disso, resolvemos que não podíamos ficar tristes o tempo todo. Temos que conseguir força para suportar, senão a sua vida pode ficar altamente desagradável para você e para as pessoas que te rodeiam. (EG)

Não mudaria nada. Talvez, buscar mais informações sobre a aposentadoria. Ter uma segurança maior. Não quer dizer que me arrependi. O que uma geração consegue não consegue passar para outra. (EH)

A experiência é que faz a gente aprender. Mas voltar? Eu deveria ter tido mais peito para enfrentar as coisas no trabalho. Podia ter mudado de área. (EI)

Mudaria tanta coisa! Eu queria ser professor. Se não tivesse aptidão para professor, estudaria Direito. (EJ)

Dos entrevistados 2 alegaram que não desejavam voltar (EB, EF) e outros 2 que não mudariam nada (EG, EH). Dos demais, 3 declararam que gostaria de ter estudado mais (EA, ED, EJ), 1 que gostaria de ter feito as coisas no trabalho melhores (EE) e 1 que gostaria de ter cuidado mais de si próprio. (EC).

Em se tratando das percepções quanto ao vínculo criado entre o trabalhador aposentado da Cemig e a organização, e para identificar se o trabalhador aposentado da Cemig possuía vínculo com a organização enquanto trabalhava, representa-se o conjunto de relatos a seguir, revelando-se, também, o sentimento de gratificação e motivação dos entrevistados enquanto estavam trabalhando:

Gratificado, sim. Se você olhar pelo aspecto financeiro, benefícios, eu me sentia muito bem gratificado. Agora, a motivação, às vezes sim, às vezes não. Isso depende de alguns fatores internos: se você está fazendo um trabalho que você gosta, uma gestão que você admira e que te estimula. Às vezes era motivador e às vezes não. Eu estava numa fase totalmente desmotivada. Daí eu ter saído. (EA)

Muito, muito, muito. Não me arrependo de ter caído onde caí, de ter convivido com quem convivi. Sempre fui motivada. Tive alguns aborrecimentos, mas nunca tive quedas, não. Sempre tive motivação. (EB)

Sempre gostei do que eu fazia, ajudar pessoas. Eu tinha um salário, mas eu fazia com amor. Eu não tinha hora para nada. Minha chefe era muito humana. Isso fazia com que a gente se desdobrasse. (EC)

Muito. A gente saía para rua. A chefia fazia que a gente sentisse que a gente era Cemig. Eu sou Cemig. Tenho que tratar bem o consumidor. Sentia-me muito importante, muito valorizado. (ED)

Com certeza. Eu entrei para a Cemig como auxiliar de escritório (1974) e tive a oportunidade de sair como gerente de divisão, sem os famosos “QIs” da vida. Foi por vontade e capacidade próprias. Isso foi muito importante. Eu cresci na Cemig. Eu me sinto gratificado por tudo que a Cemig me ofereceu. Se a Cemig fosse um ser que desse a resposta humana, estaria satisfeita também com o meu trabalho. Eu dediquei a minha vida à empresa. Por isso que me sinto gratificado, motivado com tudo que eu faço em função dessa escola que foi a Cemig. (EE)

Sim. Apesar de umas coisinhas, a gente passa por cima e fica feliz. Só de poder ter emprego está bom demais, fazer o que gosta, não é? (EF)

Muito, o tempo todo. Mudei cinco vezes de ramo, e sempre com boa vontade. Não tive problema nenhum com isso. (EG)

Sim. Eu trabalhava numa área operacional, considerada de risco, e para exercer bem a sua função, você tinha que estar bem motivado, porque precisava de muita atenção. Tinha que estar identificado com a equipe que estava com você. A CEMIG, assim como devo muito a ela por ter me dado a oportunidade de ter trabalhado para ela, eu também, no período que eu a servi, servi com o máximo de dedicação. Nesse aspecto, eu cumpri com o que era exigido. (EH)

Motivada, sim. O trabalho que eu fazia tinha muito contato com as pessoas. Agradeciam, comunicavam. Às vezes, o que desmotiva é a questão da chefia. Mas quando os colegas te tratam bem e gostam do seu serviço, é uma parte boa. A parte salarial, por ser em nível médio, também era. (EI)

Demais. Eu tinha prazer de ir para a Cemig. Embora ser superintendente de recursos humanos seja uma tarefa difícil, eu me sentia realizado de ir trabalhar na Cemig. (EJ)

A questão da motivação e a da gratificação, que dizem respeito à identificação com a organização, foi respondida de forma positiva quase que pela unanimidade dos entrevistados. Consideraram-se plenamente gratificados e motivados (EB, EC, ED, EE, EF, EG, EH, EI, EJ). Apenas o indivíduo “A” considerou-se gratificado, mas apenas parcialmente motivado.

A questão da motivação e a da gratificação, relativas à identificação com a organização, foi respondida de forma positiva por quase a unanimidade dos entrevistados, que se consideraram plenamente gratificados. Siqueira e Gomide Júnior (2004) argumentam que existe um processo de permuta. De um lado, organizações pretendem atrair, manter e incentivar seus trabalhadores por meio de políticas de gestão; de outro, oferecem retribuições econômicas, financeiras, sociais e materiais.

O depoimento dos entrevistados quanto ao fato de se sentirem responsável e membro efetivo da organização estão destacados neste conjunto de respostas descritas a seguir:

Sentia. Uma coisa que eu sempre tive no meu trabalho é responsabilidade. Seja lá o trabalho que eu estava fazendo, eu fazia o melhor que eu podia e muito. Eu me sentia muito inserido na empresa. (EA)

Muito. Eu tinha facilidade de relacionar, o que facilitava as coisas no setor, como também dentro da organização. Responsável. Na medida em que você assume o que faz com motivação e empenho, se sente responsável pela organização. (EB)

Muito. Eu vesti a camisa da empresa. (EC)

Sentia responsável. Organizava tudo. Tudo que a gente fazia era a Cemig que estava fazendo. (ED)

Com certeza. Cheguei a um cargo de gerência. Nunca me senti dono, mas sempre me senti responsável pelo trabalho e pelo desenvolvimento da Cemig. Naquela época, a ação social da Cemig era muito grande no estado. (EE)

Responsável, sentia, porque eu era um tijolinho lá também. Contavam com o meu trabalho, minha presença. (EF)

Sem dúvida, desde o início. Quando entrei, a Cemig era uma empresa pequena. A gente conversava com os diretores em frente à sala da gente. Isso criou uma visão muito boa de tudo. Mesmo quando a empresa cresceu muito, a gente sabia que aqueles diretores eram confiáveis e que atrás tinha gente para dar a necessária cobertura. (EG)

Sim. Eu era um pedacinho da Cemig. Vestia a camisa. Eu realmente considero que fazia parte daquela empresa. Fazia parte da minha equipe. (EH)

Sim. Minha área envolvia muita norma, ajuda aos colegas. (EI)

Sentia-me um membro visceral da organização. A Cemig foi para mim a minha segunda casa. Ia para a Cemig com a mesma alegria que eu voltava para minha casa. (EJ)

O sentimento de pertença, identificado nesta questão, mostrou-se unânime entre os entrevistados. Todos responderam de forma afirmativa à questão sobre sentir-se responsável e membro efetivo da organização. Algumas respostas ilustram bem esse sentimento: “Eu vesti a camisa da empresa” (EC, EH), “Tudo que a gente fazia era a CEMIG que estava fazendo” (ED), “Eu era um pedacinho da CEMIG” (EH), “Sentia-me um membro visceral da organização” (EJ).

Kramer e Faria (2007, p. 84-85) afirmam que o vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos e o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados.

Sobre a questão que buscou esclarecer o espírito de cooperação e colaboração para o desenvolvimento das atividades com os colegas, os entrevistados relataram:

Completamente. Sempre me relacionei bem com todo mundo. Nunca tive nenhum contratempo com ninguém. A minha equipe era muito boa. Eram só amigos até hoje. Com relação a isso, nada! (EA)

Sim. Não só pelo próprio serviço que eu desempenhava (serviço social), como também pela liberdade e pelo aspecto de cooperação que existia dentro do setor que eu trabalhava. (EB)

Muito. Era chamada a dar opinião muitas vezes.  
Muito. A gente tinha cursinho sobre equipe. Estendia até em casa. Sentido de equipe. (ED)

Sim. Esse foi um dos marcos que eu tive na empresa. Eu consegui recuperar muitas pessoas na Cemig, motivá-las, levá-las a gerências, supervisões. Tudo na base da conversa, relações humanas. Efetivação de empregados da Adservis. (EE).

Sempre procurei fazer isso. Tudo que eu podia ajudar ou acrescentar eu procurei fazer. Nós fomos um conjunto de pessoas trabalhando, e o supervisor (fui muitos anos supervisor) tem uma responsabilidade muito grande, inclusive educacional, de educar, de despedir. (EG)

Sim. Nosso caso era uma situação *sui generis* na Cemig. Nós somos uma turma que começou em 1976 e formamos juntos. Então, tinha muita interação nas diversas atividades dentro da empresa. (EH)

Sim. Desde que tivesse dentro das normas ou diretamente ligada a chefe, sentia. Era bem envolvente, bem marcante. (EI)

Sempre. É verdade que alguns colegas podem não ter gostado da minha posição, mas nunca tive inimigo dentro da organização. Às vezes, tinha que falar "não". Então, fechavam a cara. Mas depois voltava às boas. (EJ)

Todos os entrevistados declararam sentir-se à vontade na cooperação nas atividades.

A literatura demonstra que [...] desde os tempos remotos os indivíduos mantêm relações duráveis de cooperação e de laços afetivos, que lhes dão melhores condições de sobrevivência [...] GOULART (2007).

Os resultados sobre se constituíram inimigos ao longo de sua trajetória na organização são relatados pelos entrevistados da seguinte forma:

Não, inimigos, não. Lógico que tinham pessoas que você combinava menos, mas inimigos, não. (EA)

Não. Há desafetos, mas inimigos, não. (EB)

Não deixei um inimigo lá dentro. (EC)

Não. (ED)

Sim, acredito piamente. A pessoa justa com a empresa, muitas vezes, não é vista como justa, mas como adversária. E essas pessoas são aqueles aproveitadores, aqueles que entram para empresa para sugar a empresa. E é um tipo de atividade que eu não admitia na minha época como gerente. A pessoa recebia todo o apreço, treinamento, mas tinha que dar resposta ao trabalho, ao salário que recebia no fim do mês. Eu tenho isso como uma coisa simples e justa. Se eu trabalho, tenho que ganhar; e se eu ganho, tenho que dar resposta ao que a empresa me pagou. Tenho alguns inimigos por aí. Aqueles que dizem “aquele cara é muito chato. Ele me perseguiu na empresa”. Ele não via a perseguição dele com bons olhos que era para o bem dele e para o progresso dele. (EE)

Tenho muitas amizades dentro da Cemig. Eu me sentia muito bem (EF)

Que eu saiba, tive duas pessoas que foram trabalhar no meu setor, e disse há pouco tempo que não gostam de mim de jeito nenhum. Achei a cota ótima. Dois está bom demais. Eles fizeram uma coisa errada. Eu fui a São Simão, reuni todo mundo, discuti o assunto que eles estavam questionando, voltei. E daí a uma semana começaram o movimento todo de novo. Eles estavam apodrecendo a massa. Eles concordaram e voltaram atrás. Isso me desagradou imensamente. Eu me senti fracassando com aqueles dois. Esse negócio de mandar as pessoas embora é uma necessidade que você deve tomar sempre que for importante para a empresa e para a pessoa. Tem gente que se você deixar ali, vai fazer uma confusão, vai prejudicar um monte de gente, vai prejudicar a empresa e se prejudicar. Você não pode deixar isso acontecer. Tirando esses dois, todas as despensas foram feitas em comum acordo. (EG)

Não. Apesar de não ter unanimidade, na nossa área de atuação era muito complicado você ter inimigos, um inimigo dentro do trabalho poderia colocar tudo a perder. (EH)

Não. (EI) e (EJ)

Apenas 2 entrevistados alegaram que criaram inimigos dentro da organização (E, G). Interessante notar que ambos exerceram cargos de chefia. E, no exercício desse tipo de função, não é fácil agradar a todos. Segundo Cavallet *et al.*, (1999), as ações do trabalhador possibilitam o respeito para consigo mesmo e para com o outro. Geram, assim, sentimentos de dignidade, de esperança e de oportunidade.

A crença de que a instituição pesquisada transmite uma boa imagem para o público em geral, na opinião dos respondentes, pode ser descrita:

Acredito. Acredito, não. Ela tem. Ela tem uma ótima imagem. Nesse aspecto de padrão da empresa, de cada dez pessoas, nove têm vontade de trabalhar na equipe. (EA)

Ótima. Basta ver as ações certificadas na bolsa de Nova York como empresa de sustentabilidade. Até onde eu participei, era uma empresa séria na prestação do serviço, voltada basicamente para o desenvolvimento social. (EB)

Já foi melhor. Os funcionários de hoje dizem que não é a mesma. Depois da terceirização muita coisa mudou. Deixa a desejar em muita coisa. (EC)

Na minha época, sim. A Cemig era uma das empresas mais bem faladas. Hoje, o que eu vejo falar é diferente. Colegas questionam muitas coisas. (ED)

Na nossa época, a ação social na empresa era muito importante (Minas Luz, Luz no campo), o que motivava muito o nome Cemig. Você chegava numa loja, falava que era da Cemig, o cara nem preenchia uma ficha, Essa era a confiança que a Cemig nos dava. Nesse governo, a cemig continua fazendo, e é uma das questões que faz parte do estatuto da empresa. Ela é uma empresa de economia mista. O estado é majoritário. Ela tem uma responsabilidade para com o consumidor, para com o público. Eu considero que há 10 anos atrás a projeção social da empresa era muito maior do que a de hoje. Por exemplo, a questão do produto que ela oferece hoje, que não tem a mesma qualidade, porque a Cemig demitiu grandes profissionais, não renovou, terceirizou. Terceirizar é uma faca de dois gumes, em se tratando de energia elétrica, que ninguém quer ficar sem ela. Com a terceirização, isso veio a prejudicar muito. O nome Cemig, em termos Cemig, está sendo denegrado em função do mau atendimento que é dado hoje. As pessoas chegam a ficar até dois dias sem energia em caso de emergência, enquanto que na nossa época isso não acontecia. No Brasil, é uma das empresas que mais se preocupa com o social, o meio ambiente, ecologia, recuperação dos nossos rios. Isso é muito importante. Não vamos desvalorizar o que a Cemig faz hoje não. Ela continua fazendo muita coisa boa, mas a exigência que eu tenho que a Cemig me ensinou parece que é diferente dessa de hoje. Infelizmente, eu tenho que ver dessa forma. (EE)

Tem gente que fala mal da Cemig, mas é uma boa empresa. (EF)

Hoje, eu não sei responder. Antes, eu tinha uma boa visão. Naquela época, tinha uma visão muito positiva. Essa informação a gente sabe conversando com as pessoas sobre esse assunto. Hoje, não tenho condições para avaliar. (EG)

Essa imagem foi muito boa. Hoje, temos que fazer o possível para recuperar. Tem uma série de coisas que na nossa geração a empresa não deixava acontecer. E hoje, em função desse capitalismo selvagem, privatização, houve uma terceirização exacerbada dentro da empresa que, contribuiu sobremaneira para diminuir a imagem: falta de energia que antes não demorava tanto assim. Infelizmente, isso tem acontecido. (EH)

Sim. Por ser a Cemig uma grande empresa. A gente que está lá dentro sabe que todo mundo que está ali trabalha com prazer. Todos lá trabalham bem. O que falta, às vezes, nem está na mão empregado, mas na política da empresa. Acredito que é uma das melhores do País. (EI)

Excelente imagem, embora seja uma concessionária de serviço público com todos os seus problemas. (EJ)

No quesito “idealização” da organização, as respostas ficaram divididas, embora de uma maneira positiva. Para 5 dos entrevistados (EA, EB, EF, EI, EJ) a empresa possui uma boa imagem perante o público e para 5 teve uma imagem melhor na época em que ainda trabalhavam (EC, ED, EE, EG, EH).

Segundo Motta (2001, p. 13), nas organizações hipermodernas, a ideologia dominante corresponde à necessidade de crer dos membros. [...] Os funcionários participam cada vez mais da ideologia, na medida em que participam de sua elaboração, num amplo processo de autopersuasão. Eles contribuem para sua própria “submissão”.

Declara Freitas (2000, p. 11) [...] Numa sociedade em que é exaltada a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as organizações modernas encontram um terreno fértil para se posicionar como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar.

A indagação que buscou investigar o reconhecimento e valorização dos funcionários pela instituição concentra-se no bloco de respostas que se seguem:

Em termos, a organização, ela sim. Mas como tem uma hierarquia, quando chegava ao seu nível, pode ser que seu trabalho não seja reconhecido. Mas isso não era orientação nem política da empresa, isso era mais restrito às áreas, te reconhecia ou não reconhecia, mas como empresa eu acho que ela sempre reconheceu. (EA)

Acho que sim. Dentro da área que eu trabalhava eu tive promoções que é uma forma de reconhecimento, dentre os assistidos também, tive várias manifestações da valorização. (EB)

Sim. Acho que eu poderia ter ido mais além. Mas é a política. (EC)

Sim. A gente era bem remunerado. A Cemig reconhecia sim. Cursos, aptos. (ED)

Sim. Eu posso dizer que os meus gerentes valorizavam o meu trabalho, e isso é muito bom porque quando você é subordinado a alguém que não valoriza o seu trabalho, você acaba desmotivado. Um gerente desmotivado é um perigo para empresa. Um gerente desmotivado pode acabar com uma empresa. Sentia-me motivado, recebia essa motivação dos meus gerentes, pelo meu trabalho, o reconhecimento pelo meu trabalho, isso me deixava muito feliz. O ser humano precisa ser reconhecido. quando um empregado te apresenta um trabalho péssimo, você não pode nunca dizer que está péssimo, eu usava o seguinte critério: seu trabalho pode ser melhor do que esse que está aí. Ai ele te dá abertura para você mostrar onde pode melhorar. O diretor também gosta que o presidente mostre para ele, onde a área esta melhorando. (EE)

Sim (EF)

Sempre achei. Isso a gente não pode deixar para responder depois de aposentado, tem que responder enquanto você está lá. Se a resposta for não, cai fora. Você não pode deixar estragar a sua vida profissional na expectativa de que alguma coisa boa vá acontecer. Eu nunca tive nenhuma critica sobre isso em relação a Cemig. Fui até o final feliz de estar lá, de estar dando a minha contribuição, sem magoa nenhuma. (EG)

Reconhecia, mas havia mais cobrança do que valorização. Na área operacional você tem que produzir energia, o mercado necessita, o cliente quer a luz em casa, era mais cobrado. Ao final da carreira recebia as plaquinhas, devia ser durante. É tipo um cala a boca. (EH)

Na minha área sim. O meu cargo estava bem. Foi uma fase boa, de bom reconhecimento. (EI)

Sim. Fui responsável pela área de recursos humanos da Cemig por 25 anos. convivemos bem. (EJ)

Quanto ao reconhecimento e à valorização dos indivíduos, todos os entrevistados se consideravam reconhecidos e valorizados pelo seu trabalho na CEMIG. Pode-se reconhecer um forte sentimento de solidariedade entre os indivíduos que trabalhavam na organização. Grande parte dos entrevistados se sentia estimulada a realizar cursos e a crescer profissionalmente. Esses atos podem ser representados por “critérios de desempenho, de comparecimento ao trabalho, de permanência na empresa ou de colaboração espontânea com a organização” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 307)

Para Kramer e Faria (2007), a identificação com a organização é visualizada por meio da admiração, da viabilização dos projetos pessoais, de sentir-se um representante e de sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho.

Os depoimentos dos entrevistados quando perguntados se sentiam estimulados a dividir seus problemas com os colegas, bem como a ajudá-los, estão apresentadas da seguinte forma:

Particular, não. Eu achava que eu não devia misturar, não. Eu não levava para empresa, não. Procurava separar. Se era problema do trabalho, era perfeitamente possível de dividir. Não era generalizado. Tem aqueles que você tem mais afinidade, troca mais informação. Isso funcionava sem problemas. (EA)

Sim. Problemas pessoais. Com alguns tinha mais confiança e liberdade. Sempre tive colaboração e colo quando precisei. (EB)

Sim. Ajudei e fui ajudada. Sempre procurei ajudar. (EC)

Muito, muito, muito. Amizade é muito grande, até hoje. Solidariedade na Cemig é um fator muito importante (listas, mutirão) Até fico emocionado de falar... [Entrevista interrompida porque o entrevistado se emocionou]. (ED)

Com certeza. A Cemig investia muito na política de recursos humanos. Nós tivemos o programa de qualidade total, que foi uma somatória de todos, e tivemos outros programas estimulantes que existiram antes. O grupo era o responsável pelas tarefas. O gerente era o mero orientador. Então, nós tínhamos que dividir o bom e o ruim. Então, é lógico que tudo que fazíamos era com o objetivo de ser bom. Como fomos bons naquilo que fazíamos na época que eu trabalhei. Isso eu fazia questão de dividir com os empregados, porque o gerente centralizador não vai a lugar nenhum. O gerente descentralizador tem que ter a capacidade de saber descentralizar, por que é também perigoso. Se você descentraliza e põe na mão de um incompetente, você manda a empresa para o buraco. Para você descentralizar você tem que treinar as pessoas e confiar nas pessoas. Isso é um importante. Acredito que isso foi um sucesso na empresa. (EE)

Sim (EF)

Quando tínhamos sistemas regionais, nos reuníamos em Belo horizonte exatamente para fazer isso aí: trocar umas idéias. Eu era o supervisor, mas a responsabilidade era de todos. Nós fazíamos reuniões de dois em dois meses, pegamos artigos sobre outras empresas, fazia-se a apresentação e avaliávamos. Ficamos sabendo vários assuntos interessantes de fora e de dentro do Brasil. Nós treinamos também para fazer apresentações. Foi bom também para CEMIG. Foi um treinamento adicional com custo zero. O negócio deu certo e ajudou todo mundo. Ajudou a empresa e as pessoas melhoraram como gerentes. (EG)

Tínhamos essa coisa de confiança, aquelas pessoas que você tinha confiança. Buscava solidariedade, buscava e dava ajuda. (EH)

Sim. Era uma das coisas que eu tinha que ter empenho. Meu trabalho dependia muito disso, de contato em todos os níveis da empresa. (EI)

Com certeza. Separando os problemas pessoais que são seus, os institucionais você tem que dividir com os colegas. (EJ)

A maioria dos entrevistados sentia-se estimuladas a dividir seus problemas, principalmente de serviço, com os colegas, bem como a ajudá-los. Pode-se reconhecer um forte sentimento de solidariedade entre os indivíduos que trabalhavam na organização.

Ao ser indagados sobre a participação no planejamento das atividades da organização, os entrevistados informam:

Não. Isso era mais restrito aos coordenadores, à gerencia. Quando tinha um trabalho para ser executado, mas não era o caso, nem era um planejamento, você tinha um prazo para fazer. Mas do planejamento, não. (EA)

Dentro da área que eu trabalhava, sim. Muitos projetos eram engavetados, mas era dada oportunidade de dar opiniões no que nos competia. As vezes era aproveitado; as vezes, não. (EB).

Alguns. O meu trabalho era mais externo, no campo. (EC)

Sempre. Festinhas, SIPAT, coral, esportes, cultura. No serviço, ensinava os meninos do Senai. Planejamento é primordial para executar uma tarefa. (ED)

O que a Cemig mais nos oferecia, os chefes de divisão... Nós éramos tipo um sargento dentro da escala do exercito. As ordens vinham para serem cumpridas. A gente, como chefe de divisão, tínhamos abaixo de nós os supervisores e os empregados. Então, a nossa atividade era receber e fazer cumprir o planejamento vindo da organização, e elas nunca eram feitas sem a participação nossa junto aos chefes de departamento e aos superintendentes. Realizar, botar o que era planejado em prática, através de atividades, era responsabilidade do gerente de divisão. (EE)

Sim. (EF)

No nível de superintendente, eu participava. A gente tinha uma influência muito grande. Éramos a ligação do trabalho de campo com o escritório. (EG).

Sim. No final de carreira na empresa, na supervisão, era responsável pelo planejamento. (EH)

Na última etapa, sim. Como secretaria, não muito. Como supervisora, sim. (EI)

Na parte relativa a recursos humanos, era elaborada, discutida e executava dentro da área. (EJ)

Os entrevistados que exerceram atividades de chefia declararam que participavam amplamente do planejamento das atividades de suas respectivas áreas. Quanto aos demais, participavam eventualmente, dependendo da atividade que exerciam.

A questão a seguir procurou indentificar junto aos entrevistados se sentiam estimulado a se qualificar e se preparar para desempenhar sua funções

Eu até tive umas decepções logo que entrei para empresa, que acabaram me marcando um pouco. Eu lembro que ainda não existia, como hoje que tudo é pos-graduação, mestrado. Lá pelos anos 70 início de 80, eu quis fazer um curso na Secretária de Administração do Estado, que era um curso

de pós-graduação, na área de Administração. Era na federal. Só que o horário era de manhã. Você se inscrevia, fazia uma seleção. Se você fosse selecionado, você não pagaria nada. A empresa não teria dispêndio de nada. Só que ela teria que dispensar você meio horário. Eu fui ao gerente., Na época, era o superintendente de RH, e ele simplesmente falou que a empresa não tinha nenhum interesse que aquilo fosse feito. Isso aí para mim foi um chuveiro frio. E daí para frente as coisas para mim foram ficando menos desmotivadas nesse sentido. (EA)

Tive muitas chances de crescimento. Mesmo quando tive interesses pessoais, tive ajuda, com a marcação de férias. (EB)

Não. Não sei se pelo tipo de trabalho, fiz poucos cursos dentro da empresa. Acredito que poderia ter tido um potencial maior se tivesse oportunidade. Eu era pau para toda obra. Talvez por isso. (EC)

Sim. Para ter uma produção boa para Cemig, para que a tarefa fosse realizada, sem acidentes. Cursos profissionalizantes em Sete Lagoas. Ficávamos lá dois a três meses. (ED)

Com certeza. Um dos meus sonhos depois que eu cheguei à chefia de divisão, eu nunca quis ser superintendente, não, mas que eu cheguei a pensar em ser chefe de departamento. Eu tenho certeza que não cheguei a ser chefe de departamento por questões políticas. Eu não tinha cacife para me bancar como chefe de departamento. Eu acho isso muito natural nas empresas. Eu não acho que isso, tenha me prejudicado em nada, não. Desejar é muito bom para o ser humano. Nós devemos estar sempre desejando. Eu desejei ser ainda mais do que eu era, mas não para ter poder; para poder cada vez mais criar mais para a empresa. Esse era o meu objetivo. (EE)

Sim, sempre faziam reavaliações. Davam cursos. Era muito bom. (EF)

Sem dúvida. A gente não pode parar na estrada. Primeiro, a gente quer melhorar. Para melhorar, tem que se aperfeiçoar. É o caminho obrigatório. Eu não gostaria de ter uma pessoa trabalhando comigo que não tivesse essa posição. (EG)

Sim. Quando fui convidado a assumir a função, relutei. Preparei-me. Tive que estudar muito mais do que os outros para me preparar para a função. (EH)

Sim. Todas as funções que a gente exerce dentro da empresa, o tempo todo, todos os cursos são válidos. sabendo usar, a gente reaproveita bastante. (EI)

Não me sentia preparado quando entrei, a partir do curso de administração de recursos humanos. E comecei a ler demais, participava de seminários, fazia cursos. (EJ)

Dos aposentados entrevistados, apenas 2 declararam que não se sentiam estimulados para o autocrescimento (EA, EC). Os demais se sentiam estimulados a realizar cursos e a crescer profissionalmente.

A abordagem nesta questão refere-se a ao fato de possuir autonomia para definir os prazos para desempenhar suas tarefas estão descritas a seguir:

Não. Eu podia ter uma tarefa e executava ela dentro do meu horário. O prazo de término, tudo o mais, era do gerente mesmo. (EA)

Não. Não sei se pelo tipo de trabalho, fiz poucos cursos dentro da empresa. Acredito que poderia ter tido um potencial maior se tivesse oportunidade. Eu era pau para toda obra. Talvez por isso. (EB)

Sim. Eu colocava as prioridades, mas de acordo com a chefe. A prioridade era apagar incêndio. (EC)

Sim. A gente programava os tipos de serviços. A gente determinava prazo, sem correria. É um serviço muito perigoso. (ED)

Muito. É o que não acontece hoje na empresa. A gente possuía, inclusive, autonomia para admitir e demitir. Eu indicava quem precisava ser demitido porque não estava correspondendo com a Cemig e indicava as admissões que eu considerava justas, que eram contratados e eram bons de serviço e que tinham todo direito de fazer parte do quadro da empresa. Tinha autonomia para definir prazos, tarefas, cortar caminhos de tarefas, otimizar custo e benefício na empresa. Uma das coisas que me deu muita felicidade na empresa foi essa autonomia que eu tive e que era atribuída. Vinha de cima para baixo, porque autonomia alguém tinha que lhe dar. (EE)

Sim. (EF)

De maneira geral, sim. De vez em quando apareciam emergências que não têm como programar. A gente tinha um sistema de estudos de suposições. Já se preparava com antecedência. (EG)

Algumas conseguia; outras, não. Na área operacional, a qualquer momento pode fugir do controle. Na maioria das vezes, tinha autonomia para fazer. (EH)

Algumas vezes. Às vezes, tinha que fazer dentro do prazo estipulado. Muito relativo. (EI)

Total autonomia. Salvo aqueles documentos que precisa entregar com prazo fixo. As demais atividades, os prazos e metas eram todos estabelecidos pela área de Recursos Humanos. (EJ)

De modo geral, os entrevistados declararam que tinham autonomia para definir os prazos de suas tarefas (EC, ED, EE, EF, EG, EJ). Alguns tinham autonomia parcial (H, I) Apenas dois consideraram que não tinham autonomia (EA, EB).

As organizações são capazes de criar padrões e comportamentos por meio do exercício simbólico do poder e da capacidade de fazer gerar e internalizar significados desejados. Essa referência simbólica, conhecida como “cultura organizacional”, é exercida por meio de elementos culturais que constroem o espaço imaginário e desenvolvem o controle sobre os membros da organização (VIEIRA, 2004).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar as características dos vínculos organizacionais que se estabelecem entre trabalhadores e organização, bem como os elementos de ruptura organizacional provocados pela aposentadoria. Para tanto, foram realizadas entrevistas com 10 indivíduos aposentados da Cemig numa época de enxugamento da empresa e da implantação de programas de demissão voluntária.

Num primeiro momento, procurou-se descrever os vínculos estabelecidos entre um grupo de trabalhadores aposentados e a organização. Os vínculos organizacionais são baseados em relações de reciprocidade, de responsabilidade e de comprometimento entre o indivíduo e a empresa. No caso em estudo, foi possível verificar que os indivíduos possuíam vínculos extremamente fortes com a organização. Identificaram-se também sentimentos intensos de pertencimento com a organização e um alto grau de cooperação entre os trabalhadores. A idealização com a empresa apresenta-se de forma intensa, já que foram destacados, com raríssimas exceções, apenas aspectos positivos da organização. A solidariedade entre os colegas também se mostrou bastante presente. Os entrevistados indicaram que faziam parte de uma família. Os vínculos levam ao comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização, e acabam por tornarem-se um projeto comum. É visível entre os entrevistados o orgulho de pertencerem à organização. Cada um demonstrou ter a consciência de que fazia parte de algo maior e de uma empresa que realizava um bem maior e socialmente relevante.

Objetivou-se, ainda, descrever a experiência de ruptura com a organização desse grupo de aposentados.

O grupo de aposentados estudado desligou-se da empresa num momento considerado traumático para a Cemig, que coincidiu com o projeto de reforma da previdência e com a mudança de estratégia da empresa, que exigia um enxugamento no quadro de funcionários.

A reforma da previdência era motivo de insegurança, já que não se sabia quais seriam as mudanças ou se estas levariam a perdas significativas para os trabalhadores que já estavam em vias de aposentar. Este contexto também influenciou a decisão dos indivíduos de optar pela aposentadoria, muitas vezes, precoce e com perdas salariais significativas. Foi consenso entre os entrevistados a descrença nas políticas de aposentadoria implantadas no País. Assim, a opção pela aposentadoria levou em conta, em muitos casos, o risco de haver perdas maiores.

Outro aspecto importante foi o programa de demissão implantado pela empresa. Pôde-se notar um sentimento de frustração e, mesmo, de traição, devido à imposição de saída daqueles empregados que já tinham tempo para se aposentar. Além disso, foi alegada a falta de prazo para se tomar uma decisão tão importante para a vida do empregado. Nesse contexto, para muitos não houve tempo hábil de fazer uma preparação adequada, mesmo a empresa tendo oferecido programas de preparação para a aposentadoria.

Este trabalho objetivou, também, identificar o impacto da aposentadoria desses trabalhadores em sua vida atual.

A aposentadoria está, muitas vezes, vinculada a uma estigmatização do indivíduo como velho e inativo. Contudo, esse aspecto não foi verificado entre os entrevistados, já que, em grande parte, a aposentadoria ocorreu precocemente, quando a pessoa ainda tinha condição de produzir. Pelo contrário, a queixa baseou-se na falta de oportunidade de continuar produzindo, mais na empresa. A ruptura, ao que parece, foi mais dolorosa em relação à própria empresa, já que alguns ainda continuaram trabalhando em outras atividades. A intensidade do envolvimento com uma organização pode igualar-se ao sentimento de família, e a Cemig representou para os entrevistados uma grande família. Nesse tipo de relação entre o indivíduo e a organização, o desligamento com a empresa pode ser extremamente traumático, pois significa, segundo Pagès (1987), a expulsão simbólica da entidade e a perda do referencial familiar.

É importante ressaltar que a idealização da empresa, para os entrevistados, é tão grande que, apesar de terem sido “convidados” a se retirar, não se voltaram contra

ela. Parece haver uma clara separação entre empresa e dirigentes. Não culpam a empresa, com a qual mantêm sentimentos de respeito e admiração, mas sim os dirigentes, que, em certo momento, reformularam as estratégias organizacionais e promoveram os planos de demissão.

De outro lado, reconhecem que a empresa não se apresenta hoje como quando ainda estavam na ativa. Quando respondem à questão sobre a imagem da organização perante ao público, é notória a distinção entre a “antiga Cemig” e a “Cemig atual”. A idealização e a identificação que fazem é com a antiga.

Percebe-se uma distinção entre os indivíduos que se aposentaram com salários mais baixos, como o pessoal da área operacional e da área administrativa, daqueles que se aposentaram com rendimentos maiores, como os executivos. Para esses últimos, o impacto da perda salarial não representa ponto importante. Pelo contrário, declaram que a empresa lhes propiciou condição privilegiada para que pudessem ter uma velhice tranquila e que as perdas de rendimento após a aposentadoria não causaram grande impacto. Já para os indivíduos que auferiam rendimentos em faixas inferiores, as perdas salariais com a aposentadoria são significativas, causando impacto na qualidade de vida ou obrigando-os a procurarem rendimentos extras para compor a renda familiar.

A preparação para a aposentadoria mostrou ser um ponto importante para minimizar os impactos que a perda do vínculo com o trabalho representa. Os indivíduos que já tinham essa perspectiva em mente, mesmo tendo que tomar a decisão em um curto espaço de tempo, sofreram impactos menos dolorosos.

Interessante notar que o abandono da rotina que caracteriza a aposentadoria teve interpretações diferentes entre os entrevistados. Enquanto para alguns a ruptura com a rotina foi motivo de alegria, de um sentimento de liberdade, para outros foi de falta.

É importante destacar, ainda, que a maioria dos entrevistados evidenciou intenso sentimento e grande emoção ao relatar sua vida profissional e pessoal na Cemig, levando-os, inclusive, em diversos momentos, a crises de choro, a ponto de ser necessário interromper a entrevista.

Este estudo procurou entrevistar indivíduos de diversos cargos e níveis sociais, compreendendo os três setores da empresa: administrativo, operacional e gerencial. Foi possível observar que não houve diferenças quanto ao sentimento de pertença, de orgulho e de vínculo com a empresa nos diferentes setores. Entretanto, para que se conheçam profundamente as diferenças de sentimento entre as diversas categorias de empregados da organização, seria necessário realizar um estudo com maior profundidade em cada setor. Portanto, para estudos futuros sugere-se o aprofundamento da pesquisa nos diversos setores da empresa, para que se possa verificar se há diferenças entre as categorias de trabalhadores quanto ao vínculo e a ruptura organizacionais.

Esta investigação possibilitará, a partir dos relatos dos aposentados, estabelecer a relação entre o desligamento do trabalho e as condições que se apresentam no que se refere à significação que o trabalho adquire na sociedade capitalista e explicitar como enfrentar o novo contexto de vida fora da organização.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sueli Soldati; MELLO, Rosana. A expressão comunicativa do significado do trabalho por alunos de graduação em enfermagem. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 8. **Anais...** Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 2002.

ALBORNOZ, Susana. **O que é trabalho**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

ALVES, Marília; GODOY, Solange Cervinho Bicalho; BRITO, Maria José Menezes. Relações de sofrimento e prazer no trabalho: ambigüidades no espaço organizacional. In: HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (coord.) **Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 61-80.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Introdução à Filosofia**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.

ARENDT, Hanna. **A Condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

ASSOCIAÇÃO DOS ELETRICITÁRIOS APOSENTADOS E PENSIONISTAS DA CEMIG – AEA/MG. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.aeamg.org.br>>. Acesso em: 18 abr. 2008

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresa**, v. 33, n. 3, mai./jun. 1993, p. 52-64.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **RAUSP: Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA; Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de Psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org.) **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOTH, Tatiana Lima; CARLOS, Sergio Antônio. Jubilamento: o interdito de uma vida de trabalho e suas repercussões na velhice. **RBCEH: Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**. Passo Fundo, jan./jun. 2005. p. 30-42.

BOUDON, Raymond, *et al.* **Dicionário de Sociologia**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.

BRAGANÇA, Adriana Batista de Souza. **Aposentadoria**: a experiência de professores aposentados do Instituto de Biologia da UNICAMP. 2004. f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) UNICAMP, Campinas, 2004.

BRITO, Ana Paula Moreno Pinho; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. O *Schema* de “trabalhador comprometido” e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, set./dez. 2001.

BULLA, Leonia Capaverde; KAEFER, Carin Otilia. Trabalho e aposentadoria: as repercussões sociais na vida do idoso aposentado. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 2, dez. 2003.

CATTANI, Antônio David. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Porto Alegre: Vozes, 1997.

CAVALLET, Susan Regina Raittz, *et al.* O significado do trabalho. **Sanare Revista Técnica da Sanepar**, Curitiba, v. 11, n. 11, jul./dez. 1999.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Sentimentos de apego e perda em processos de mudanças organizacionais. **RBGN**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 1-12, mai./ago. 2006.

CHANLAT, Jean-François. Ciências Sociais e *Management*. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 9-17, dez. 2006.

CIAMPA, Antônio da Costa. **A estória de Severino e a história Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1987.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS - CEMIG. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.cemig.com.br>>. Acesso em: 22 set. 2007.

COSTA, Geni de Araújo. **Tríplice visão do envelhecimento**: longevidade, qualidade de vida e aspectos biopsicossociais da velhice. Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: <[http://www.afrid.faei.ufu.br/producoes\\_cientificas/artigo-19/completo.pdf](http://www.afrid.faei.ufu.br/producoes_cientificas/artigo-19/completo.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2008.

DEBERT, Guita Grin. A invenção da Terceira Idade e a Rearticulação de formas de Consumo e Demandas Políticas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 12, v. 34, p. 39-56, 1997.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DUBAR, Claude. **A Socialização**: Construção das identidades sociais. Porto: Porto, 1997. (Coleção Ciências da Educação)

ENRIQUEZ, Eugène. O Homem do Século XXI: Sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

FADUL, Élvia M. Cavalcanti. Regulação de serviços públicos num contexto de reforma do Estado e privatização no Brasil: impactos no setor de energia elétrica. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINSTRACIÓN PÚBLICA, 7. **Anais...** Lisboa, Portugal, 2002

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - FIEMG. **O Governo JK**: os anos dourados. Disponível em: <<http://www.fiemg.com.br/bh100/bh-8.htm>>. Acesso em: 19 set. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FUNDAÇÃO FORLUMINAS DE SEGURIDADE SOCIAL - FORLUZ.

**Demonstrações Contábeis:** 31 de dezembro de 2006 e 2005. Disponível em: <[http://www.forluz.org.br/calandra/filesmng.nsf/262F1A14AB572536832572FE006BB4D5/\\$File/Relatorio\\_Forluz\\_55\\_74.pdf?OpenElement](http://www.forluz.org.br/calandra/filesmng.nsf/262F1A14AB572536832572FE006BB4D5/$File/Relatorio_Forluz_55_74.pdf?OpenElement)>. Acesso em: 9 jun. 2008 (b)

FUNDAÇÃO FORLUMINAS DE SEGURIDADE SOCIAL - FORLUZ . **Site**

**Institucional.** Disponível em: <<http://www.forluz.org.br/>>. Acesso em: 9 jun. 2008 (a)

FUNDAÇÃO FORLUMINAS DE SEGURIDADE SOCIAL - FORLUZ. **Governança Corporativa Ética.** Belo Horizonte: FORLUZ, 2006.

FUNDAÇÃO FORLUMINAS DE SEGURIDADE SOCIAL - FORLUZ. **Estatuto.** Aprovado pela Portaria SPC n. 299, de 19 dez. 2005.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, abr./jun. 2000. p. 6-15.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

GOULART, Íris Barbosa. **Introdução à psicologia.** Belo Horizonte: Educacional, 2008.

GOULART, Íris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas.** Curitiba: Juruá, 2007. p. 13-26.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais:** uma análise das condições de vida da população brasileira 2008. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. (Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica, 23)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios:** Síntese de indicadores 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 14 out. 2007.

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Sindieletro, n. 75, jun, 1997 (a)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Sindieletro, n. 76, 17-23 10-16 jun, 1997 (b)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Eloy confirma plano de desligamento, mas garante que não haverá demissão em massa. Sindieletro, Extra, 18 jun, 1997 (c)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Começam as travessuras. Sindieletro, n. 81, 5-11 ago, 1997 (e)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Sindieletro, n. 77, 1-7 jul, 1997 (d)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Reduzir pessoal para terceirizar. Sindieletro, n. 83, 26 ago,-1 set. 1997 (f)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Será que ele sabe o que acontece na Cemig? Sindieletro, Extra, 5 set. 1997 (g)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. A Campanha de Solidariedade pelo emprego está a todo vapor. Sindieletro, n. 84, p. 2-7, 5 set. 1997 (h)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Nós não queremos PDI. Sindieletro, n. 85, p. 2, 1-7 out. 1997 (i)

JORNAL DOS ELETRICITÁRIOS UNIFICADOS/MG. **Chave Geral**. Compra-se emprego, paga-se até 10 remunerações. Sindieletro, n. 86, p. 4-5, 8-14 out. 1997 (j)

KALACHE, Alexandre. Envelhecimento no contexto internacional, a perspectiva da Organização Mundial de Saúde. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: ENVELHECIMENTO POPULACIONAL: UMA AGENDA PARA O FINAL DO SÉCULO, 1. **Anais...** Brasília: Ministério da Previdência e Assistência Social, Secretária da Assistência Social, 1996.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos Organizacionais. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

LAPO, Flavinês Rebolo; BUENO, Belmira Oliveira. O abandono do magistério: vínculos e rupturas com trabalho docente. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996

LINHART, Danièle. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. **Revista do NETE/FAE**, Belo Horizonte, n. 7, jul./dez. 2000.

MACEDO, Kátia Barbosa. A administração simbólica nas organizações: uma nova forma de religião? **Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2006. p. 131-142.

MACHADO, Hilka Vier. A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 51, n. 73, p. 51-73, 2003. Edição Especial.

MAÑAS, Christian Marcello. As Influências Ideológicas do Trabalho e as Perspectivas para o Século XXI. **Revista da Faculdade de Direito da UFPR**, n. 39, 2002. p. 95-101.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MORESCO, Maridalva da Silva Marcelino; STAMOU, Shirley Piccolo Vieira. O Significado do Trabalho. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. v. 2, n. 7, p. 61-69, out./dez. 2004.

MOTTA, Fernando Prestes. A Organização como Religião Laica. **Revista Organizações & Sociedade**. v. 8, n. 22, 2001. Disponível em: <<http://www.fernandoprestesmotta.com.br/doc/religiao.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2007.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel, P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 2003. Edição Especial. p. 205-222.

PAGÈS, Max. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PIMENTA, Solange Maria. Gestão, Política e Relações de Trabalho contemporâneas. **FEAD-Minas**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004. p. 47-60.

ROMANINI, Débora Puquevicz; XAVIER, Antonio Augusto de Paula; KOVALESKI, João Luiz. Aposentadoria: período de transformações e preparação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. **Anais...** Florianópolis: Anpac, 2004.

ROSENFELD, Cinara Lerrer. Construção da identidade no trabalho em *call centers*: a identidade provisória. CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 13. **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2007.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org.) **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, Renata Lopes de; BOTELHO, Maria Izabel Vieira; COELHO, France Maria Gontijo. A velhice: algumas considerações teóricas e conceituais. **Ciência e Saúde Coletiva**, n. 7, v. 4, p. 899-906, 2002.

TAVARES, Samila Sathler. Saúde emocional após a aposentadoria. In: NERI, Anita Liberalesso; YASSUDA, Mônica Sanchez (org.) **Velhice bem sucedida**: aspectos cognitivos e afetivos. Campinas, São Paulo: Papirus, 2003.

TEIXEIRA, Francisco J. S.; OLIVEIRA, Manfredo A. de (org.) **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**: as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1997.

UVALDO, Maria da Conceição Caropos. Relação homem-trabalho: Campo de estudo e atuação da Orientação Profissional. In: BOCK, Ana Mercês Bahia (org.) **A escolha profissional em questão**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995. p. 215-235.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Adriane. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração da FEAD**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, jun. 2004. p. 61-74.

VRIES, Manfred de. Síndrome da aposentaria. **Revista HSM Management**, v. 8, n. 41, 2003. p.182-190.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. Organizações de Simbolismo Intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000. p. 20-28.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. **Pop-management**: A literatura popular de gestão no Brasil. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações, Relatório de Pesquisa n. 3/2002.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Programa de Preparação para Aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.

## APÊNDICE - Roteiro de entrevista semi-estruturada

### FACULDADES NOVOS HORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

Título: Vínculo e ruptura organizacional: um estudo de caso dos aposentados da CEMIG

#### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Data: \_\_\_\_\_ Duração: \_\_\_\_\_ Entrevistado: \_\_\_\_\_

---

#### Dados Pessoais:

Sexo: Feminino  Masculino

Idade: Até 50 anos  50,1 a 60 anos  60,1 a 70 anos  Acima de 70 anos

Tempo de afastamento: 3 a 5 anos  6 a 8 anos  Mais de 8 anos

---

**Módulo I:** Conhecer a trajetória de vida laboral desse grupo, identificando os significados atribuídos ao trabalho e aposentadoria, de modo a avaliar a experiência da aposentadoria, evento que marca a existência no mundo do trabalho.

**Questão-Síntese:** Como configuraram as trajetórias de vida laboral dos sujeitos e quais foram os significados conferidos por estes a trabalho e aposentadoria.

- 1) Qual foi seu primeiro emprego? Quantos anos o(a) senhor(a)/você tinha?
- 2) Como foi sua inserção no mercado de trabalho?
- 3) Como define seu emprego na CEMIG?
- 4) Como o(a) senhor(a)/você definiria trabalho em sua concepção?
- 5) O que é a aposentadoria para o(a) senhor(a)/você?

**Módulo II:** Conhecer a experiência da aposentadoria de um grupo de homens e mulheres aposentados da CEMIG, a fim de compreender as expectativas criadas por esses sujeitos neste momento da vida e entender a relação trabalho, aposentadoria e velhice no contexto da realidade da qual fazem parte.

**Questão-Síntese:** Que fatores contribuíram para os entrevistados viverem o momento da aposentadoria; como projetaram suas vidas e quais foram as mudanças ocorridas com a chegada desse evento?

- 1) Como o(a) senhor(a)/você descreveria o momento de sua aposentadoria?
- 2) Algo interferiu neste momento? O quê?
- 3) O(A) senhor(a)/você desejou a sua aposentadoria?
- 4) Como o(a) senhor(a)/você analisa as políticas de aposentadoria no país?
- 5) Como sua família reagiu a este momento? Sua família interferiu sobre o(a) senhor(a)/você deixar de trabalhar, já que sua condição é de estar aposentado?
- 6) O(A) senhor(a)/você traçou planos para o momento depois da aposentadoria? Quais?
- 7) Quais foram suas expectativas para depois da aposentadoria?

**Módulo III:** Identificar a percepção desses sujeitos em relação à sua vida atual após adentrarem ao universo da aposentadoria, compreendendo como estruturaram a vida nessa nova fase, conhecendo quais as mudanças ocorridas e o quanto foram concretizados os projetos de vida.

**Questão-Síntese:** Como os entrevistados percebem suas vidas hoje e como se sentem como aposentados?

- 1) O (A) senhor(a)/você continua trabalhando? Como é ser aposentado e continuar trabalhando?
- 2) O(A) sr(a)/você consegue perceber mudanças com a aposentadoria/depois que se aposentou? Quais?
- 3) O que é ser aposentado?
- 4) Como é ser aposentado?
- 5) O que o(a) senhor(a)/você fez para realizar depois da aposentadoria?
- 6) Como o(a) senhor(a)/você descreveria sua vida hoje?
- 7) Se pudesse voltar no tempo o que mudaria?

**Módulo IV:** identificar o vínculo criado entre o trabalhador aposentado da CEMIG e a organização.

**Questão-Síntese:** O trabalhador aposentado da CEMIG possuía vínculo com a organização enquanto trabalhava?

- 1) Você se sentia gratificado e motivado com seu trabalho? (Identificação com a organização)
- 2) Você se sentia membro efetivo da organização em que trabalhou e, também, responsável por ela? (Sentimento de pertença)
- 3) Você se sentia à vontade para colaborar com os colegas, contribuindo com suas atividades? (Cooperação nas atividades)
- 4) Você acredita ter feito inimigos dentro da organização? (Criação de inimigos)
- 5) Você acredita que a empresa em que trabalhou possui uma boa imagem frente ao público em geral? (Idealização da organização)
- 6) Você sente que a organização reconhecia e valorizava o seu trabalho? (Reconhecimento e valorização dos indivíduos)
- 7) Você se sentia estimulado a dividir seus problemas com os colegas, bem como a ajudá-los? (Solidariedade)
- 8) Você participava do planejamento das atividades da organização? (Integração entre os membros)
- 9) Você se sentia estimulado a se qualificar e se preparar para as funções que exercia? (Crescimento pessoal e profissional)
- 10) Você possuía autonomia para definir os prazos de suas tarefas? (Autonomia)