



2019

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

**PROJETO FINAL DO PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Ailton Alves de Souza
Igor Farias de Almeida
Luciana Ferreira Santiago
Milton Rodrigues
Noemi Lustosa Baptista





A COMLURB

A história da Companhia Municipal de Limpeza Urbana – Comlurb pode ser contada antes mesmo do surgimento de seu nome atual, pois a limpeza urbana foi palco das diversas transformações da cidade do Rio de Janeiro ao longo das décadas.

O primeiro registro que se tem com relação à efetiva participação de uma empresa de limpeza urbana na cidade do Rio de Janeiro foi em 1876 com a contratação ainda discreta de Aleixo Gary, sua atuação foi tão efetiva que em 1885, o governo resolveu contratá-lo para o serviço de limpeza das praias e remoção do lixo da cidade para Ilha de Sapucaia, localizada hoje no bairro chamado Caju.

Em 1891 o contrato teve seu término e foi instaurada a Superintendência de Limpeza Pública e Particular da Cidade. Porém, Aleixo Gary deixou uma marca tão forte na limpeza urbana da cidade, que desde aquele momento os empregados encarregados pela limpeza, os lixeiros, passaram a ser chamados de "garis".

No início do século XX, a situação política era de muita instabilidade, mas mesmo assim o prefeito Pereira Passos conseguiu cumprir seu mandato e determinou que a Superintendência subordinada à Diretoria de Higiene fosse uma superintendência autônoma.

Iniciaram-se então vários estudos para viabilizar o destino final do lixo, um foi a construção de um forno, mas não teve sucesso. Na década de 40, foi decidido que o descarte final ainda seria no vazadouro no mar, nos aterros do Amorim e o do Retiro Saudoso (Caju).

Nesta época, os garis ganharam os primeiros uniformes oficiais da prefeitura. Foram necessários 5000 uniformes. Também em 1940, a Diretoria Geral de Limpeza Pública e Particular passa a ser o Departamento de Limpeza Urbana, DLU, subordinado à Secretaria de Obras.

Uma medida inovadora do DLU foi o uso dos caminhões coletores compactadores, até hoje utilizados, e a introdução do hábito de embalar o lixo em sacos por parte da população.

Em 1975, o Estado de Guanabara uniu-se ao antigo Estado do Rio de Janeiro. Esta fusão transformou a cidade do Rio de Janeiro em município, capital do novo Estado. O antigo DLU passou pelo nome de Celurb, e, com a fusão, passou a chamar-se COMLURB, agora uma empresa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Da coleta do lixo pela tração animal chegou-se à tração mecânica evoluindo para o caminhão e modernizando-se com a coleta semiautomatizada. Do vazadouro no mar para as Estações de Tratamento Controladas. Houve grandes modificações ao longo do tempo.

Dessa forma, a Comlurb honra toda sua trajetória e sustenta sua excelência no setor com sua missão cada dia mais viva: “Manter a cidade limpa, fazendo o carioca mais saudável e feliz. Gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”.

Nosso desafio ainda é mudar o hábito da população sobre o descarte correto do lixo, criar novas técnicas de Limpeza Urbana e dar melhor destino ao resíduo sólido.

O Rio de Janeiro ainda terá tantas outras mudanças e cabe a nós acompanhar e nos antever a cada uma. Neste aspecto, o envelhecimento populacional irá impactar diretamente a cidade do Rio de Janeiro e nossa empresa.





57%

DA POPULAÇÃO
ATIVA EM 2040
TERÁ MAIS DE 45
ANOS

O ENVELHECIMENTO DO TRABALHADOR

Em todo mundo há o debate sobre o envelhecimento populacional e seus impactos na economia dos países e, consequentemente, formas de lidar eficazmente com os sistemas de previdência.

Segundo o IBGE a expectativa de vida dos residentes do estado do Rio de Janeiro em 2020 é de 73,97 anos para homens e 80,39 para mulheres. Ao mesmo tempo, nossa cultura ainda não absorveu a necessidade de promoção de um envelhecimento populacional adequado, o que reflete no mercado de trabalho.

Em nossa sociedade atual, se entende que o profissional maduro (com mais de 55 anos) e o idoso[1] aposentado devem ser devolvidos ao mercado de trabalho. Por sua vez quando retornam, se submetem a salários e cargos menores e com baixa proteção do Estado (“pejotização” e trabalho “por conta própria”).

Segundo estudo da PWC Brasil (2013):

Entre 2004 e 2009, houve um gradativo aumento no número de postos ocupados por pessoas com mais de 40 anos, passando de 38,7% para 42%. Estima-se que 2040, aproximadamente 57% da população brasileira com idade ativa será composta por pessoa com mais de 45 anos.

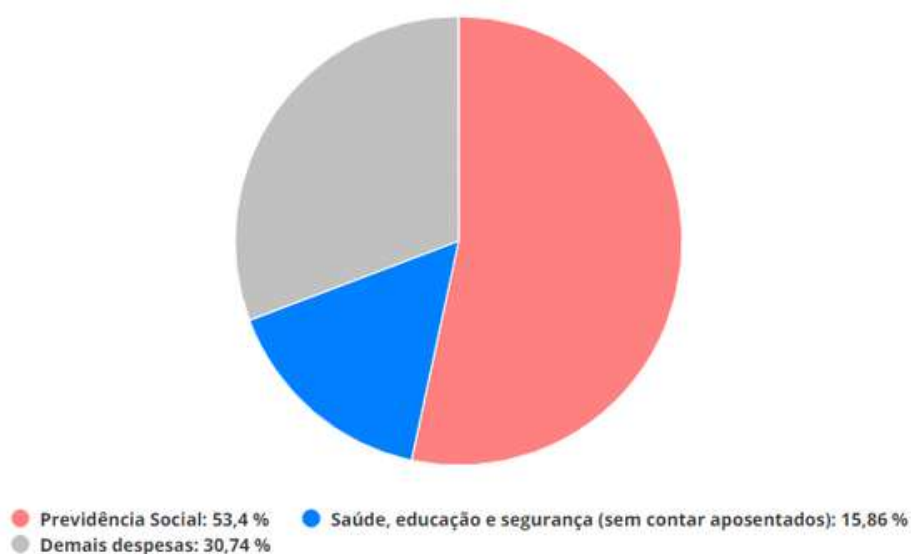
Ainda de acordo com o estudo da PWC, esse envelhecimento pode trazer uma diminuição da produtividade e aumento no custo com saúde nas empresas, mas também abre uma enorme possibilidade de resolução de problemas cada vez mais complexos se as diversas gerações puderem se unir, já que profissionais idosos possuem conhecimentos e experiências relevantes.

[1] De acordo com a Política Nacional do Idoso (PNI), na lei 8.842, de 4 de janeiro de 1994, o idoso é considerado aquele com igual ou mais de 60 anos.

Além disso, 70% das empresas entrevistadas pelo estudo acreditam que os profissionais mais velhos custam mais em termos salariais, entretanto 89% afirmam que são mais leais, tendo menos turnover.

Outro desafio encontrado com o envelhecimento do trabalhador é o custo da previdência. De acordo com o Ministério do Planejamento no final de 2018 o gasto com a previdência em 2019 será maior do que todas as despesas do Governo Federal, levando a fatia de R\$ 767,8 bilhões do orçamento, conforme gráfico abaixo:

Proporção de gastos no orçamento de 2019



Fonte: Ministério do Planejamento

Tendo em vista o aumento da expectativa de vida e os gastos com a Previdência Social, no ano passado o governo anunciou uma proposta para fixar uma idade mínima de aposentadoria, com a regra de transição até 2042, de 62 anos para mulheres e 65 para homens (INSS e servidores). O tempo mínimo de contribuição de 15 anos para segurados do INSS e de 25 anos para servidores públicos.

Cabe lembrar que atualmente o INSS estipula o direito ao benefício os trabalhadores urbanos do sexo masculino a partir dos 65 anos e do sexo feminino a partir dos 60 anos de idade e para ter direito à aposentadoria integral, o homem deve comprovar pelo menos 35 anos de contribuição e a mulher, 30 anos.

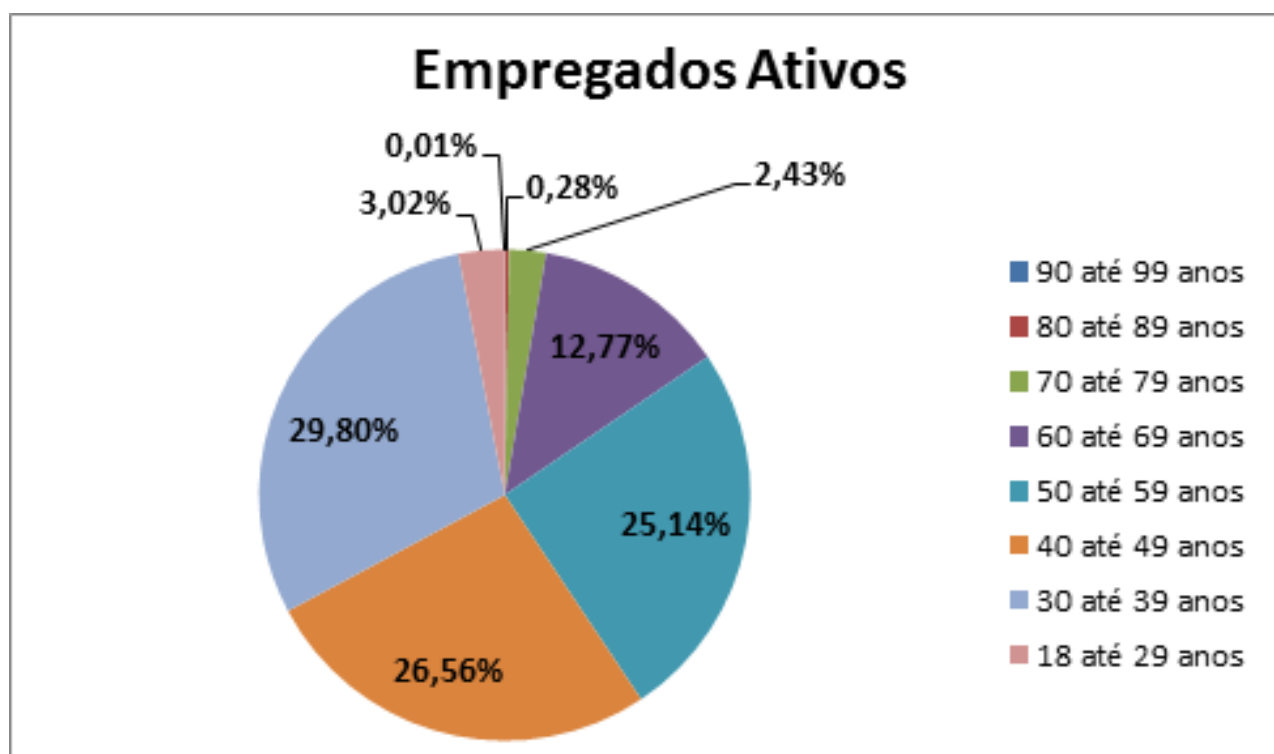
Diante desse cenário, empresas e empregados se mobilizam para criar fundos de previdências privada para garantir a sua própria aposentadoria e a de próximas gerações, além de promover novos hábitos para um envelhecimento saudável e para o planejamento financeiro, através da implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA.



NOSSE QUADRO DE EMPREGADOS

Em julho de 2019 apuramos o quantitativo de 20.330 empregados em nosso quadro, sendo distribuídos por 96 cargos. Desse número, 3.423 são empregados com idade igual ou maior de 60 anos, cerca de 16,7% de toda força de trabalho.

19.026 empregados estão ativos e 1.304 estão inativos em consequências de afastamentos. Os que estão com contrato suspenso por aposentadoria ou invalidez somam 699 empregados sendo que 412 deles estão com idade igual ou maior de 60 anos.



Daqui a 10 anos a população de empregados idosos irá subir 25,14% e em 20 anos mais 26,56% de incremento, totalizando cerca de 51,70% do quadro atual. O que nos coloca em uma posição de rever os sistemas de gestão, para nos adequar a essa nova realidade.



O INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) considera a aposentadoria por tempo de contribuição para homens com mais de 35 anos e mulheres com mais de 30 anos, desde que o total resultante da soma da idade e do tempo de contribuição seja de 86 pontos para as mulheres e de 96 pontos para os homens. De acordo com nosso quadro de empregados e tendo em vista somente o fator de tempo de admissão na Comlurb, 1.040 homens com igual ou superior de 30 anos de “casa” e 261 mulheres com igual ou superior a 35 anos, podem requerer essa modalidade de aposentadoria de imediato. São 6% do quadro de funcionários ativos nessa situação.

Em nosso sistema de gestão de empregados temos o quantitativo de 1.892 colaboradores já aposentados e que ainda continuam trabalhando. Este número pode ser maior, já que a legislação não obriga tal comunicação ao empregador. Outro dado importante é que a Comlurb por ser regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), não tem a aposentadoria compulsória (70 anos), como o os servidores Estatutários da Prefeitura do Rio de Janeiro.



OBJETIVO

Frente ao cenário apresentado, os autores deste estudo têm como objetivo elaborar um Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA para os empregados da COMLURB.

Objetivos Específicos:

- Executar atividades em grupo para favorecer o processo de construção coletiva sobre os vários aspectos da aposentadoria, com trocas de conhecimento entre o público alvo.
- Estimular uma nova cultura organizacional, incentivando os empregados, desde a sua admissão, sobre o envelhecimento saudável (alimentação saudável, atividade física regular, prevenção de doenças crônicas e planejamento familiar e financeiro).
- Fornecer informações legais sobre o benefício previdenciário da aposentadoria.
- Incentivar e auxiliar na realização de um planejamento, com foco na aposentadoria.



METODOLOGIA

Contexto na empresa e fora dela

A crescente taxa de envelhecimento dos empregados e os debates frequentes sobre previdência complementar dentro da Comlurb nos faz perceber que precisamos criar uma cultura propícia para a aposentadoria.

Em 02 de maio de 2019 foi iniciada uma pesquisa interna, com objetivo de identificar os colaboradores que já estão aposentados e desejam parar de trabalhar e também verificar em todas as idades o desejo em se aposentar com a proposta divulgada.

A divulgação da pesquisa foi feita pela gerência de comunicação corporativa através de e-mail e pelo App Comlurb, aplicativo desenvolvido para manter os colaboradores conectados com as atividades da empresa e também com as informações funcionais.

A imagem da direita representa uma das peças publicitárias lançadas no período de divulgação da pesquisa e a segunda a aparência da pesquisa no App.

Imagem1 - Divulgação da pesquisa e apariência da pesquisa no APP

Caro Aposentado,

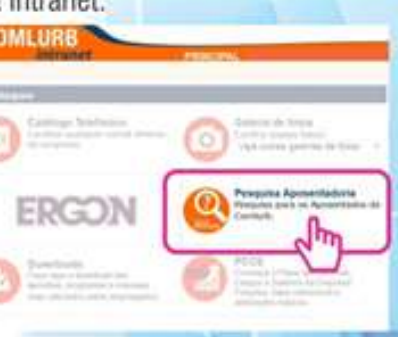
Chegou o momento de repensar o merecido descanso!

A Companhia desenvolveu uma pesquisa, **disponível no APP, na intranet e na internet**, para saber quem são os reais interessados em parar de trabalhar, considerando a reforma trabalhista (art. 484-A da CLT 11/11/2017).
Veja a melhor forma de acessar e participe!

No APP:



Na intranet:



Pela internet:

bit.ly/comlurbaposentadoria

participe!

Pesquisa Aplicada

Caro Aposentado,

Chegou o momento de repensar o merecido descanso!

Para atender aos anseios daqueles empregados que estão aposentados e desejam parar de trabalhar, a Companhia desenvolveu uma pesquisa para saber quem são os reais interessados.

As negociações serão realizadas respeitando a manifestação da vontade de cada um e considerando a reforma trabalhista (art. 484-A da CLT – 11/11/2017), que autoriza o acordo entre empregador e empregado para extinção do contrato de trabalho, desde que obedecidos seus critérios.

A oportunidade de desligamento, nesta modalidade atual, será com o pagamento das seguintes verbas trabalhistas:

- Metade do aviso prévio (15 dias), se indenizado;**
- Metade da multa rescisória sobre o FGTS (20%);**
- Todas as demais verbas trabalhistas na integralidade: saldo de salários, férias - vencidas e proporcionais - indenizadas, 13º salário proporcional etc.**
- Plano de saúde e Plano odontológico até o último dia de vida do aposentado.**

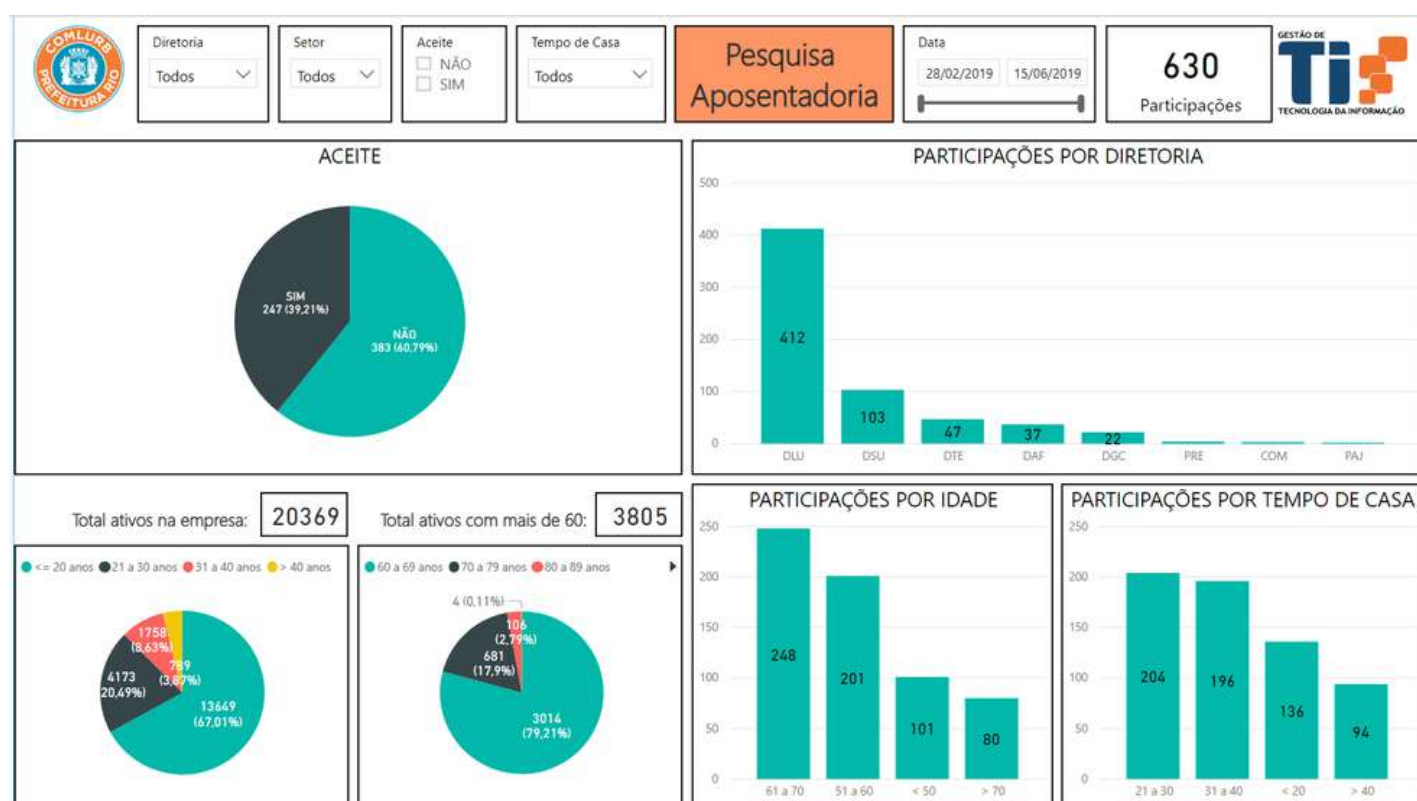
Marque a opção de acordo com sua vontade em participar do programa de desligamento na modalidade "negociação entre empregador e empregado", conforme legislação trabalhista atual.

☐ SIM ☐ NÃO

CONFIRMAR

Tivemos um total de 630 participações, sendo que 99 colaboradores com o tempo de casa acima ou igual a 31 anos de trabalho, cerca de 16%, votaram em SIM, demonstrando o seu desejo de se aposentar.

A gerência de informática criou um dashbord, para visualização de todos os indicadores provenientes da pesquisa:



Após essa pesquisa a Diretoria de Gente e Conectividade DGC promoveu uma nova modalidade na empresa, a demissão por acordo. Esta possibilidade de atuação iniciou a partir da nova lei trabalhista e possibilitou para Comlurb fazer uma negociação com aqueles empregados que votaram SIM na pesquisa realizada.

Entretanto, percebemos que existem outros fatores envolvidos para que os empregados da Comlurb venham ter seu efetivo afastamento da empresa após se aposentarem.

A Política Nacional do Idoso (PNI) prevê no capítulo IV artigo 10, inciso IV que cabe à área de trabalho e assistência social: "criar e estimular a manutenção de programas de preparação para aposentadoria nos setores público e privado com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento".

Propomos então a criação de um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) da Comlurb, tendo como base um levantamento bibliográfico e através de contato diretamente com profissionais do setor de RH de empresas que tem seu PPA já instituído.



Suspeita-se que a primeira empresa a criar um PPA no Brasil foi a Petrobras. Tudo começou em 1989 e até hoje é disponível para os empregados que estão a cinco anos ou menos de requerer o benefício da aposentadoria. Por ser uma empresa com ampla abrangência territorial, o programa é realizado em cada regional e supervisionado pelo setor de Recursos Humanos corporativo da companhia, para garantir sua excelência.

O PPA da Petrobras é realizado através de palestras com temas práticos e reflexivos sobre legislação previdenciária, planejamento financeiro e empreendedorismo, mas principalmente trabalhar as questões relativas à formulação uma nova identidade após o fim da carreira.

Já no Instituto Nacional de Metrologia Qualidade e Tecnologia – Inmetro o PPA, intitulado de Novos Caminhos, foi elaborado em 2014, mas sofreu uma reformulação em 2017. O público alvo são servidores públicos que recebem abono de permanência ou que possuem cinco anos para se aposentarem.



Para maior sensibilização com o tema o Sesao (Serviço de segurança e saúde ocupacional) promove encontros em grupo com o público e depois são oferecidas oficinas nos temas: orientações sobre legislação e finanças, promoção à saúde, retenção do conhecimento e relações sociais, totalizando seis dias. Após as oficinas são promovidas entrevistas individuais com uma assistente social e uma psicóloga. Ao completar 70 anos de idade o servidor público federal tem a aposentadoria compulsória, não permanecendo na instituição.



Na Ipiranga, empresa de comércio de combustíveis e lubrificantes, tem em seu PPA palestras em dois dias com temas sobre saúde, qualidade de vida e gestão financeira.

A participação é compulsória e são convocados aqueles que estão com dois anos para se aposentarem. A empresa não permite que os empregados aposentados permaneçam na empresa quando solicitam o benefício ao INSS.

Ao analisar essas três instituições, percebe-se que a metodologia mais utilizada é a de atividades grupais conduzidas por meio de módulos informativos e vivenciais. Dessa forma entendemos que esta também será nossa forma de conduzir o PPA da Comlurb.

Verificamos com representantes da Fundação João Goulart que os órgãos da Prefeitura do Rio de Janeiro não possuem um PPA estabelecido. A Guarda Municipal, já teve uma tentativa de implantar, porém ficou somente com uma proposta desenhada. Evidenciamos que ao implantar um PPA na Comlurb, a empresa poderá ser pioneira nessa metodologia, servindo de benchmarking para os demais órgãos municipais.



Implantação do PPA na Comlurb

Foram estabelecidas algumas etapas para a implantação do PPA na Comlurb como segue o quadro abaixo:

AÇÃO	OBJETIVO
Aprovação da Alta Direção para realização do PPA.	Obter patrocínio para o PPA, sendo de fato um programa de mudança de cultura organizacional.
Criação de identidade visual do programa.	Proporcionar uma representação visual de forma a transmitir os valores e ideias do PPA.
Grupo focal para avaliar a adesão aos temas levantados e ao PPA.	Conhecer a realidade atual, de modo amplo e detalhado, para a identificação dos alvos a serem abordados nos encontros, ou seja, trata-se de uma atividade exclusivamente descritiva. Nesta fase, a identificação clara e acurada do contexto constitui um pré-requisito básico para o planejamento e desenvolvimento das intervenções posteriores.
Ajustes dos temas do PPA.	Realizar alterações que podem ser identificadas no grupo focal, colocando assim os temas mais aderentes aos interesses do público.
Reunião com os instrutores dos encontros.	Transmitir os anseios e expectativas do público-alvo para os instrutores, adequando os encontros para uma linguagem acessível.
Lançamento do PPA.	Realizar um evento para sensibilização dos empregados sobre o PPA.
Divulgação interna para inscrição no programa.	Divulgar nos veículos internos a proposta do PPA e abrir para inscrições.
Elaboração de cartilha do PPA	Criar uma breve cartilha sobre o PPA, com dicas básicas para um envelhecimento saudável a ser divulgado no aplicativo e na intranet, visando à adesão ao programa.
Seleção dos participantes e divisão das turmas.	Realizar a seleção dos participantes e a divisão das turmas nos encontros.
Realização dos encontros.	Iniciar os encontros com as temáticas estabelecidas, com debates e trocas de experiências.
Monitoramento do PPA.	Verificar depois de seis meses como os participantes estão após os conhecimentos aprendidos e se estão colocando em prática.

Cabe ressaltar que estamos propondo a inscrição voluntária dos empregados idosos, mas o outro cenário poderia ser por convocação, fazendo com que a participação seja compulsória.

Os encontros do PPA Comlurb

Os encontros propostos serão realizados em grupos com até 20 pessoas, estando elas com três anos para se aposentar ou já aposentados.

Os temas, e seus objetivos, selecionados pelo grupo para os encontros foram:

TEMA	OBJETIVO	LOTAÇÃO DO INSTRUCTOR
Orientação legal para aposentadoria	Informar sobre as questões legais para requerer o benefício.	GGP - Benefício
Aspectos médicos do envelhecimento	Promover o entendimento do envelhecimento no corpo e a necessidade de controlar as doenças provenientes físicas e mentais, assim como fazer um planejamento de hábitos saudáveis.	GGQ - Medicina do Trabalho
Finanças pessoais	Orientar os participantes para realização de um planejamento familiar e pessoal em relação às questões financeiras.	GGE - UNICOM
Identidade para uma pós-carreira	Criar um planejamento para uma vida pós-encerramento de carreira, trabalhando aspectos da identidade e de permanência de um legado.	GGE - UNICOM
Aspectos familiares e sociais na aposentadoria	Rever o seu papel e o lugar da família na nova realidade e a inserção em novos grupos sociais formais ou informais.	GGQ - Assistentes Sociais
Empreendedorismo	Promover iniciativa para um próprio negócio, utilizando o conhecimento adquirido para criação e venda de um produto até consultoria de serviços.	Verificar instrutor
Voluntariado	Incentivar a prática de voluntariado, aumentando a contribuição social do aposentado, assim como uma forma adequada de utilizar seu tempo.	Verificar instrutor
Nós aposentados	Realizar o fechamento das ações com trocas de experiências e avaliação do programa (análise crítica).	GGE - UNICOM

Incluiremos no PPA o tema sobre previdência complementar, caso o da Comlurb seja aprovada.

Vale ressaltar que nossa proposta inclui o módulo do PPA na Integração de novos empregados, contendo explicação breve do programa e dicas para planejamento financeiro ao longo da carreira, já que suponhamos que o fator monetário é um fator crítico no momento da aposentadoria.

Propomos também trazer palestras para fomentar os temas centrais do PPA de forma a abranger os demais empregados ao longo da carreira. A SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes pode conter palestras sobre envelhecimento e saúde, foco do nosso PPA e de obrigação legal anual para ser executado.

Podemos detectar ao longo da execução outros instrutores, temos como exemplo uma gari que realizou o curso de formação de multiplicadores que se interessa pelo tema e já faz um trabalho boca a boca com os colegas na gerência de Santa Cruz.

Avaliação do PPA

Para verificar a eficácia do PPA, faremos duas avaliações conforme a metodologia já empregada pela Universidade Corporativa da Comlurb – UNICOM, uma de reação a cada módulo realizado e outra de efetividade.

A avaliação de reação tem como objetivo identificar a percepção dos participantes em relação ao conteúdo, ao facilitador e à experiência de aprendizagem de forma geral. Estimularemos que os participantes escrevam sugestões de novas possibilidades para o Programa.

Propomos também uma avaliação de efetividade, enviando um questionário com objetivo de verificar os efeitos produzidos pela participação no programa no ambiente real/natural. Essa ação será realizada após seis meses do último encontro do PPA.

Após o primeiro ciclo de implantação do Programa, faremos uma análise crítica com finalidade de verificar os pontos fortes e promover ajustes nos pontos em que não cumpriram satisfatoriamente os objetivos do PPA.





Muitas empresas se preocupam com o envelhecimento da força de trabalho, mas poucas produzem medidas que possam minimizar esse impacto e enfrentar a nova realidade.

Proporcionar aos empregados um encerramento de carreira de forma digna e consciente, podendo até fazer com que percebam novas opções de trabalho fora da empresa ou gozem do seu tempo junto à sua família é o desafio da proposta de criação do PPA na Comlurb.

Entretanto, entendemos que a transição para a aposentadoria, também é uma transição de identidade psicossocial, pois o trabalho sempre esteve atrelado à constituição do indivíduo. Acompanhamos o pensamento de Zanelli (2000) quando diz que será facilitada a transição para a aposentadoria se o empregado puder se preparar quando ainda estiver em atividade laboral.

Um fator crítico de sucesso será o patrocínio da Alta Direção da empresa para uma mudança de cultura e para adesão dos empregados. Por ser um processo contínuo, deve ser discutido constantemente para todos integrantes, desde sua entrada.

Acreditamos que o programa refletirá no fortalecimento da imagem da Comlurb perante os empregados e para sociedade, trazendo benefícios como: melhoria da qualidade de vida dos empregados (redução de absenteísmos em decorrência de problemas de saúde); maior apoio emocional e educacional para aqueles que apresentarem dificuldades em se desligar da empresa; redução de conflitos e tensões gerados por situações de transição profissional; melhoria do clima organizacional; aumento do comprometimento organizacional e do pertencimento. Nossos empregados já se orgulham por fazer parte da história da Comlurb e queremos que esse sentimento perdure, inclusive após sua saída da empresa.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, A.; CAMARANO, A.A.; GIACOMIN, K. C. Política Nacional do Idoso: novas e velhas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28693>. Acesso em: 21 novembro 2018.

ALVARENGA, D. Demissões por acordo após nova lei trabalhista passam de 112 mil, quase metade no setor de serviços. Portal G1. 2018. <<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/10/01/demissoes-por-acordo-apos-nova-lei-trabalhista-passam-de-112-mil-quase-metade-no-setor-de-servicos.ghtml>> Acesso em: 16 julho de 2019.

APOSENTADORIA POR IDADE URBANA. INSS, 2018. Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/beneficios/aposentadoria-especial-por-tempo-de-contribuicao>> Acesso em: 21 novembro 2018.

HISTÓRIA DA LIMPEZA URBANA. COMLURB, Intranet. Disponível em: <<https://comlurbnet.rio.rj.gov.br/intranet/>> Acesso em: 06 março 2019.

MARTELLO, A. Previdência consumirá em 2019 três vezes mais recursos que saúde, educação e segurança juntos, prevê governo. Portal G1. 2018. <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/16/previdencia-consumira-em-2019-tres-vezes-mais-recursos-que-saude-educacao-e-seguranca-juntos-preve-governo.ghtml>> Acesso em: 30 abril 2019.

PRONTOS PARA A APOSENTADORIA PROGRAMA DA PETROBRAS AJUDA A PREPARAR O TERRENO PARA NOVA ETAPA APÓS O FIM DA VIDA LABORAL. Revista Petros & Você. Ano 3, No. 16, páginas 5-9, 2014.

Disponível

em:

<https://www.petros.com.br/cs/groups/public/documents/documento/nl9y/zxzp/~edisp/revista_petros_16_revisao.pdf> Acesso em: 10 abril 2019.

PAZZIM, A.T. e MARIN, A. Programas de Preparação para Aposentadoria: Revisão sistemática da literatura nacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional jan-jun. Vol. 17, No. 1, páginas 91-101, 2016.

PROJEÇÃO DA POPULAÇÃO DO BRASIL E DAS UNIDADES DA FEDERAÇÃO. IBGE, 2019.

Disponível

em:

<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html> Acesso em: 21 novembro 2018.

TONELLI, M. J.; ARANHA, F. Envelhecimento da força de trabalho no Brasil, como as empresas estão preparando para conviver com equipes que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? São Paulo: FGV/PwC, 2013.

TRÊS PERGUNTAS PARA CAROLINE IMAI DA COGEP. Revista Na Medida. No. 7. 2017.

Disponível

em:

<<http://www.inmetro.gov.br/imprensa/namedida/2017/edicao007-tres-perguntas-para-caroline.asp>> Acesso em: 10 abril 2019.

ZANELLI, J.C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. Revista de Ciências Humanas. Florianópolis: Edição Esp. Temática, p. 157-176, 2000.

