



# Cartilha de Preparação para

# APOSENTADORIA

SECRETARIA DE  
GESTÃO CORPORATIVA

SECRETARIA  
EXECUTIVA

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA

GOVERNO FEDERAL

A stylized illustration of a person with short hair, wearing a dark top, with their arms raised in a celebratory gesture. The person is centered within a large, light-colored circle. The background of the entire page is a solid orange color.

# Cartilha de Preparação para

# APOSENTADORIA

SECRETARIA DE  
GESTÃO CORPORATIVA

SECRETARIA  
EXECUTIVA

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA

GOVERNO FEDERAL

## FICHA TÉCNICA

### **Paulo Roberto Nunes Guedes**

Ministro de Estado da Economia

### **Marcelo Pacheco Guarany**

Secretário Executivo do Ministério da Economia

### **Danielle Calazans**

Secretária de Gestão Corporativa

### **Lucíola Maurício de Arruda**

Diretora de Gestão de Pessoas

### **Marcelli Kanyo de Queiroz**

Coordenadora-Geral de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida

# SUMÁRIO

## **APRESENTAÇÃO 8**

## **TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA: UM OLHAR POSITIVO 10**

**A transformação fundamental:  
a conquista do tempo livre 12**

**O significado da transição 14**

**Visões do futuro e novos hábitos 19**

**O tempo livre conforme as próprias escolhas 23**

**Perseguir sempre a felicidade 26**

## **DIMENSÕES DA VIDA SOCIAL SAUDÁVEL 28**

**O NOVO MOMENTO: COMO ENFRENTAR OS  
DESAFIOS DE FORMA SAUDÁVEL E PRODUTIVA 30**

**O começo de um novo momento 31**

**Momentos da vida 32**

<b>A segunda carreira – é para quem pode, mas é preciso querer</b>	35
<b>As recomendações de sempre</b>	38
<b>APOSENTADORIA: CONHECENDO A SI MESMO</b>	55
<b>A importância do autoconhecimento</b>	56
<b>A busca pelo autoconhecimento</b>	58
<b>Aposentadoria e liberdade de escolha</b>	62
<b>Para concluir</b>	67
<b>VIAJAR DEFINITIVAMENTE FAZ BEM</b>	68
<b>CONVERSANDO SOBRE APOSENTADORIA</b>	78
<b>Aposentadoria como o começo de uma nova etapa</b>	80
<b>Transição para a aposentadoria: ansiedade e receios</b>	82
<b>O rótulo de “inativo”</b>	84
<b>Trabalho como continuidade</b>	85
<b>Recuperação de relações pessoais</b>	86
<b>Preparação para evitar o choque</b>	92
<b>A descoberta da vida mais simples</b>	93

## **DIMENSÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS 98**

<b>Planejamento econômico-financeiro para aposentadoria</b>	100
Planejando e organizando os gastos pessoais	101
Planejando os investimentos pessoais	105
Alternativas de investimentos no mercado financeiro	107
Complementando a renda	127
A opção do empreendedorismo	132

## **DIMENSÕES PROCESSUAIS DA APOSENTADORIA 142**

<b>Abono de permanência</b>	144
<b>Licença-prêmio por assiduidade</b>	146
<b>Tipos de aposentadoria</b>	148
<b>Requisitos para se aposentar</b>	150
<b>Documentação necessária</b>	164
<b>Canais de atendimento – DECIPEX</b>	165
<b>Unidades de atendimento</b>	170

**Autores 179**

# APRESENTAÇÃO



O Ministério da Economia tem a satisfação de apresentar aos seus colaboradores uma coletânea de textos com orientações e temas para uma transição, mais tranquila, da vida de trabalho para os momentos de maior liberdade de escolhas sobre o tempo livre.

Por valorizar ideias práticas, chamamos de cartilha o conjunto de textos oferecidos por professores da Fundação Getúlio Vargas. Trata-se da reunião de olhares perspicazes, consistentes, para repensar temas, problemas e soluções. A relevância e a variedade dos assuntos concedem ao leitor maior consciência sobre os desafios e as possibilidades que se apresentam no tempo da aposentadoria.

Com esse objetivo, a Diretoria de Gestão de Pessoas elaborou conteúdo com as principais regras e fundamentos para a concessão de aposentadoria, bem como com os direitos e as vantagens do servidor, apresentando ainda a forma de acesso e os canais de atendimento dos principais serviços prestados.

Avançar no conhecimento sobre ideias e perspectivas significa desenvolver mais habilidades de escolhas e, portanto, de novos hábitos e conquistas.

**Danielle Calazans**  
*Secretária de Gestão Corporativa*

TRANSIÇÃO  
PARA A  
APOSENTADORIA:  
**UM OLHAR  
POSITIVO**

Paulo Roberto Motta

---



# A transformação fundamental: a conquista do tempo livre

---

*Bom mesmo é ir à luta com determinação,  
abraçar a vida com paixão,  
perder com classe  
e vencer com ousadia  
porque o mundo pertence a quem se atreve  
e a vida é muito para ser insignificante.*

*Augusto Branco*

A maioria das pessoas, durante a carreira profissional, sonha com a aposentadoria como a época de se libertar das rotinas e controles impostos pelas obrigações. A centralidade do trabalho na vida humana deixa outras ocupações, como familiares, sociais e religiosas, e, sobretudo, o lazer, restantes ao tempo dedicado ao trabalho.

Nesse sentido, aposentar-se pode ser uma grande conquista, ou seja: a possibilidade de ter mais momentos para si próprio. Para o aposentado, a época livre carrega a conotação do lazer autêntico – caracterizado pelo amplo domínio do tempo, liberdade de escolha e estabelecimento do próprio ritmo. Por isso, uma grande recompensa por uma vida de labor intenso.

Como um processo único para cada pessoa, a transição inclui o encontro de desafios e de novas oportunidades. Este manual, em forma de cartilha, não pretende fazer todos iguais, mas sugerir ideias para novas opções ajustadas aos seus interesses e contexto social. Assim, se incentiva a praticar suas escolhas e a manter suas singularidades. A única obrigação, e igual para todos, é se manter saudável.



# O significado da transição

---

*Não te rendas, por favor, não cedas,  
Ainda que o frio te queime,  
Ainda que o medo te morda,  
Ainda que o sol se ponha e se cale o vento,  
Ainda existe fogo na tua alma,  
Ainda existe vida nos teus sonhos  
Porque cada dia é um novo começo,  
Porque esta é a hora e o melhor momento.*

*Mario Benedetti*

A aposentadoria se apresenta como uma ruptura com o passado de trabalhos para um mundo totalmente novo. Para a maioria, há uma mudança tanto na realidade cotidiana quanto na própria mente e ideais: a vida passa por uma reconstrução, ou seja, um reencontro com seus sonhos e com suas possibilidades.

Por ser um momento especial, a transição para a aposentadoria vem entremeada de ansiedades, receios e sonhos de felicidade. Por desconhecer o futuro, as pessoas desenvolvem

*Se há uma transição, há uma **erosão natural de alguns hábitos**, com a emergência de novos valores e práticas sociais.*

imagens diversas, algumas negativas, sobre o que há de vir. Por vezes, para evitar receios e ansiedades, optam pelo conhecido e já experimentado, evitando contrapor-se aos hábitos estabelecidos. Acostumadas às rotinas, as pessoas tendem a aceitar a própria realidade como natural. Sem ilusões, creem na impossibilidade das mudanças, se conformam com as imposições sociais e perdem a habilidade de desafiar o comum, acomodando-se à sua zona de conforto.

A presunção de uma trajetória especial estimula a curiosidade e possibilita a reflexão mais atenta sobre os valores do presente e suas transformações futuras.

Se há uma transição, há uma erosão natural de alguns hábitos, com a emergência de novos valores e práticas sociais.



Muitos se recordam dos períodos de estresse e de cansaço em sua vida de trabalho, por causa de fatores sobre os quais não tinham nenhum controle. Obrigações geravam sentimentos de ansiedade, pelas apreensões quanto a prazos, dificuldades e conflitos.

Agora, com maior autonomia sobre o próprio tempo, pode-se usufruir de momentos mais agradáveis, não deixando as armadilhas do passado danificarem a própria alegria e saúde. Sentir-se com a mente jovem, com novos objetivos e projetos, faz a vida mais feliz, útil e divertida.

Ao se livrar das obrigações de trabalho, adquire-se uma excelente oportunidade para uma atitude mais positiva, começando por praticar uma visão mais otimista, de olhar para a frente e identificar as boas ofertas de novos hábitos.

Ao se conceder a chance de pensar para a frente obtém-se a consciência sobre novos propósitos e probabilidades. Nas lembranças antes da aposentadoria havia momentos de repressão da vontade e agora não mais, como mostram os seguintes exemplos.



Esticar o tempo dedicado à **família**.  
Comece hoje.



Realizar os sonhos de **férias** e **viagens** longas. O momento chegou.



Rever **parentes** e **amigos**, em cidades distantes. Planeje já.



Fazer **algo que sempre desejou** e para o qual nunca encontrou tempo. A ocasião é agora.



Dedicar-se mais aos seus **hobbies**.  
Inicie logo.



**Mudar algo importante** na sua vida.  
O momento mais propício já está à sua disposição.

Desde a infância e a juventude, como no decurso do trabalho, se aprende a olhar para a frente. Já notava o escritor tcheco Milan Kundera: “Você não deve se preocupar muito com seu passado porque já dedicou demasiado do seu tempo a ele”. No mesmo sentido, o poeta português Fernando Pessoa assinalava: “É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”. Passado não se recupera porque não pode ser aperfeiçoado. Manter o olhar no horizonte para melhores escolhas no presente.



## Visões do futuro e novos hábitos

*Não te seja a velhice enfermidade.  
Alimenta no espírito a saúde,  
Luta contra as tibiezas da vontade.  
Que a neve caia, o teu ardor não mude.  
Mantém-te jovem, pouco importa a idade;  
Tem cada idade a sua juventude!...*

*Bastos Tigre*

Quando se perde a vontade da mudança, surgem o comodismo de julgar o cotidiano como insuperável e o pessimismo sobre a possibilidade de conquistar algo novo. Sem visualizar novos futuros, os dias se sucedem de forma parecida.

A continuidade dos mesmos hábitos possui a vantagem de permitir adaptações simples às novas circunstâncias, mas carrega a grande desvantagem de fornecer respostas semelhantes a uma variedade de diferentes estímulos, rotinizando em demasia a própria vida.

*Dois caminhos  
se divergiam em  
um bosque. Eu  
tomei aquele  
menos trilhado.  
**E isso fez toda  
a diferença.***

Aposentadoria não significa somente buscar alguma ocupação para o novo tempo livre ou manter e ampliar relações pessoais, mas, sobretudo, tentar novos propósitos para a própria vida.

O fato de se aposentar não significa mudar tudo na própria vida, como também não se deve deixar tudo como está. Cuidado com estes impostores traiçoeiros: mudar tudo ou não mudar nada.

Se desejar nova ocupação, tente evitar a ideia de fazer algo simplesmente porque não há outra coisa a fazer; procure alguma coisa com significado para a sociedade e para si próprio. Por contrastar com as rotinas intensas e cotidianas do trabalho recém-deixado, a novidade pode ser atraente, propiciando alterações em crenças, costumes e interesses sedimentados durante a vida.

Caminhar por novas trilhas pode ser um prazer, além de se constituir em atividade contributiva, como proclamava o poeta norte-americano Robert Frost: “Dois caminhos se divergiam em um bosque. Eu tomei aquele menos trilhado. E isso fez toda a diferença”.

A entrada na aposentadoria pode ser um momento especial de se tentar ir um pouco além das rotinas da vida, conciliando o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa de novas possibilidades.

Na verdade, a aposentadoria não significa decadência ou o fim de ocupações construtivas; é mais uma época de reconstrução de valores, de visão e do propósito das atividades desempenhadas. Muitas podem permanecer e se desenvolver, adquirindo outra relevância nesse estágio da vida.

Há exemplos interessantes de talentos adormecidos ou de continuidades produtivas relevantes quando todos pensavam que estavam na hora de parar e não de iniciar:



José Saramago, escritor português laureado com o Prêmio Nobel de Literatura, construiu o seu grande sucesso literário após os sessenta anos. Cora Coralina, escritora e poetisa brasileira, alcançou fama e produziu obra literária marcante após publicar o seu primeiro livro aos 75 anos.

Michelangelo iniciou seu trabalho de esculpir a sua segunda *Pietà – Pietà Bandini* –, guardada no Museu da Opera dell' Duomo em Florença, quando já tinha 75 anos.

O coronel Harland Sanders iniciou seu negócio de franquias KFC, que se tornou uma das maiores cadeias de *fast food* do mundo, quando já tinha mais de setenta anos.

Encontra-se o empreendedorismo, também, nas fases mais avançadas da vida e entre aposentados. Há no estado de São Paulo quase 120 mil microempreendedores individuais com mais de sessenta anos.

Esses exemplos mostram a fase pós-carreira do trabalho como criativa e relevante. Ensina que se aposentar não significa tornar-se inútil, além de servir de inspiração aos que buscam hábitos construtivos.

## O tempo livre conforme as **próprias escolhas**

*Mas se eu pudesse voltar a viver trataria somente de ter bons momentos.*

*Porque se não sabem, disso é feita a vida, só de momentos; não percam o agora.*

*Se eu pudesse voltar a viver, começaria a andar descalço no começo da primavera e continuaria assim até o fim do outono.*

*Daria mais voltas na minha rua, contemplaria mais amanheceres e brincaria com mais crianças, se tivesse outra vez uma vida pela frente.*

*Don Herold*

O êxito da aposentadoria feliz depende, em grande parte, de como se preparar ou se adaptar às novas condições e ao seu contexto socioeconômico. Conscientizando-se de suas qualidades, habilidades e sonhos, procure tirar vantagem deles na busca de alternativas.



Na aposentadoria há mais poder sobre o próprio tempo, podendo-se ocupá-lo conforme as próprias escolhas, tanto para lazer, aprendizado, contribuição social ou até para continuidade no mesmo emprego.

As possibilidades disponíveis ao tempo livre podem ser usufruídas tanto em uma grande variedade de recreações, individuais ou coletivas, como também na continuidade de alguns trabalhos. Prazeres individuais, como leitura, música, artes e *hobbies*, enriquecem e trazem satisfação para muitas pessoas pela singularidade da opção e pela garantia da diversão. A recreação coletiva pode envolver a socialização mais intensa como *hobbies* em grupo e, sobretudo, em tempos gastos com a família. Ademais, para essa socialização, pode-se recuperar algumas atividades individuais para exercê-las em grupos. Há também a possibilidade do trabalho voluntário, não remunerado, cujo valor pode ser intrinsecamente prazeroso, proporcionar uma contribuição social significativa ou ambas.

Entretanto, uma das características mais notadas com relação à aposentadoria refere-se ao elevado número de pessoas que, apesar das condições legais e financeiras, optam por não o fazer.

Pesquisas englobando vários países revelam a intenção de quase metade dos entrevistados de continuar trabalhando após a aposentadoria, além das pessoas desejosas de empreender um novo negócio (The Aegon Retirement Readiness Survey, 2018, e Merrill Lynch, Work in Retirement, 2014). Após a aposentadoria, o trabalho remunerado tende a preencher as expectativas de renda adicional para reequilibrar as próprias condições financeiras, alcançando níveis mais elevados de consumo e de prazer, como também para compensar sentimentos de desigualdade que prevaleceram durante a própria trilha laboral.

Vale ressaltar também a continuidade no mesmo emprego ou função para manter a convivência em um ambiente capaz de não só manter o sentimento de realização pessoal pela concretização de determinadas tarefas como também de preservar relacionamentos significativos conquistados durante a vida.

# Perseguir sempre a felicidade

*Existe somente uma idade para a gente ser feliz  
somente uma época na vida de cada pessoa  
em que é possível sonhar e fazer planos  
e ter energia bastante para realizá-los  
a despeito de todas as dificuldades e obstáculos*

...

*Essa idade, tão fugaz na vida da gente,  
chama-se presente,  
e tem apenas a duração do instante que passa ...  
doce pássaro do aqui e agora!*

*Geraldo Eustáquio de Souza*

A possibilidade de obter satisfação na aposentadoria depende da habilidade de manter um espírito positivo com relação ao contexto e aos próprios sentimentos. Ter uma atitude de buscar sempre a felicidade e de descobrir outras alegrias nessa nova etapa da vida.

Como primeiro passo, vale manter a mente aberta para novas possibilidades. Assim, se descobrem novas opções.

Destruir a armadilha dos hábitos passados, pouco agradáveis ou não construtivos, facilita a descoberta de alegrias e relacionamentos capazes de enriquecer seus propósitos. Portanto, aperfeiçoe seu espírito de variar e de moderadamente procurar o diferente. Não gaste muito tempo planejando, pode ser um esforço muito grande e resultar em quase nada. Aventure-se cotidianamente na busca da novidade, como também de novos significados para coisas antigas. Acreditar haver ainda algo a aprender facilita a autoconfiança e a dedicação ao tentar ideias novas.

Acumule no dia a dia um conjunto de pequenas mudanças, produtos da fuga constante, aventureira e cuidadosa dos trilhos formais da vida. E reforce cotidianamente a postura otimista, que estimula a criatividade e ajuda a enfrentar, sem desânimo, dificuldades naturais.

Reativar relações ou fazer novos amigos pode ser um modo especial de compartilhar ideias – permitindo a cada um aprender com outros. Novas possibilidades virão com os estímulos alheios. Persistência e dedicação continuarão a ser valores para novas conquistas.

DIMENSÕES DA  
**VIDA SOCIAL**  
SAUDÁVEL

---



# O novo momento: como enfrentar os desafios de forma saudável e produtiva

Ana Maria Malik<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Meus agradecimentos à Prof<sup>a</sup> doutora Yeda Maria Duarte por sua gentil e atenta leitura e suas definitivas sugestões.

## O começo de um novo momento

---

É muito comum as pessoas associarem envelhecimento a aposentadoria. No entanto, isso não é sempre verdade: nem só idosos se aposentam, nem todo idoso se aposenta. Então vamos analisar ambos os fenômenos. Cada um deles representa um novo momento para quem o vive. Na vida, dependendo do estágio em que estamos, cada situação pode ser mais um fato rotineiro ou mais uma situação extraordinária, de estresse e/ou de prazer. Tentar olhar os acontecimentos de forma positiva não é fácil, é uma atitude que muitos associam a autoajuda, a uma visão “cor-de-rosa” de mundo, mas certamente auxilia a encarar as dificuldades e a se preparar para o futuro, que existe e está a nossa frente.

Um livro chamado *Ikigai*, cujo subtítulo é “o segredo dos japoneses para uma vida longa e feliz”, menciona outros locais onde a vida parece ser mais saudável. Nenhum deles porém é uma cidade grande como São Paulo, Rio de Janeiro, Recife ou Brasília. E o mais interessante é que os ensinamentos do livro não se limitam ao Japão.



## Momentos da vida

---

A vida não é feita de fases estanques: uma criança não vira adolescente de um dia para o outro, a pessoa não engorda nem emagrece de repente, não se torna ou deixa de ser sedentária de uma vez só, nem chega aos sessenta anos sem ter passado por muitas outras idades. Há cem anos tudo era diferente, e as raras pessoas que chegavam aos cinquenta anos já eram consideradas velhas, quase sem condições de trabalhar, e vistas como especiais por terem alcançado essa idade. Em 2020 há quem considere o envelhecimento um problema, quando, na verdade, é um processo sem começo claro e que evidencia a democratização da sobrevivência. Ou seja, mais pessoas não morrem de doenças infecciosas como o sarampo, mais pessoas não adoecem e perecem por enfermidades causadas pela falta de saneamento e muitas mais conseguem ser tratadas de problemas que antigamente levavam diretamente ao óbito, como enfartes ou acidentes vasculares cerebrais (ou derrames). Esses tratamentos requerem cuidado, mais ou menos profissional, que pode ser prestado por familiares, vizinhos, amigos e/ou profissionais treinados, dependendo da necessidade ou da situação.

O envelhecimento aparece de maneiras diferentes, e já há diferentes nomes para se referir a ele. Por exemplo, senilidade se refere a fenômenos que comprometem o funcionamento do ser humano, ocorrendo em diversas faixas etárias. Entre eles estão a depressão, a perda de memória, o recrudescimento de condições de saúde, algumas deficiências na imunidade, que não têm idade certa para aparecer. O romance *Senilidade*, do escritor italiano Italo Svevo, apresenta um personagem que, ao se apaixonar por uma pessoa não tão simples, acaba apresentando alguns desses sintomas, apesar de ainda jovem. Em latim, o termo *senilis* se refere ao envelhecimento precoce ou ligado a doença.



O outro termo, que tem a mesma raiz e é usado como se fosse sinônimo – senescência –, tem significado diferente. Ele se refere a todas as alterações que ocorrem num ser vivo (qualquer que seja ele), relacionadas à passagem do tempo, como o embranquecimento dos cabelos ou o surgimento de rugas. Como as pessoas mais vaidosas sabem, esses fenômenos não ocorrem na mesma idade para todos, não interferem na saúde dos indivíduos e, dependendo da cultura do país (ou da pessoa), podem levar a intervenções como tintura ou implante de cabelos, cirurgias plásticas ou outros procedimentos estéticos, sendo basicamente um testemunho do passar do tempo. E em latim, *senescere* significa apenas envelhecer.

Chega a hora em que um movimento habitual começa a se tornar mais difícil (como subir ou descer do ônibus), as falhas de memória se tornam mais perceptíveis ou o espelho nos reflete alguém que não conhecemos – e às vezes agradecemos aos céus por não enxergarmos tão bem. Temos a impressão de que isso ocorre de um dia para o outro, o que não é verdade. É um longo processo, que começa quase no nascimento, e que é percebido praticamente de uma vez, num determinado momento, que varia de pessoa para pessoa. Um fato como a volta de férias ou uma festa de família pode ser o desencadeante dessa nova percepção. Às vezes isso pode até levar à sensação de negação ou a alguma mudança de comportamento.

## A segunda carreira – é para quem pode, mas é preciso querer

---

Aposentadoria não é sinal de final da vida. Às vezes, ela acompanha o aumento da idade, mas enquanto há vida – e tempo – é possível querer fazer mais coisas. Eventualmente não precisa ser na mesma linha do que era feito antes. Uma vez aposentado, qualquer um de nós pode num primeiro momento pensar em descansar, após tantos anos de trabalho ou após algum problema de saúde. Depois, no entanto, cabe começar a pensar em como lidar de forma produtiva com um novo recurso, tão raro e conseqüentemente finito, que é o tempo.

Uma segunda carreira pode ser, embora não necessariamente, no âmbito corporativo ou uma atividade remunerada. Há pessoas que consideram suficiente o que recebem como aposentadas mas que não querem permanecer em casa, esperando o tempo passar, e optam por realizar tarefas que consideram meritórias.

É possível encontrar uma ocupação voluntária que faça diferença para quem a exerce e para quem a recebe. Por exemplo, dar aulas particulares de idiomas, de boas maneiras, de história. É possível fazer companhia a um vizinho que esteja sozinho e com alguma necessidade. Essas atividades também podem ser remuneradas, embora não seja essa a finalidade principal.

Às vezes o aposentado pode destinar um tempo do seu novo período disponível para aprender algo que lhe interesse, como um idioma, trabalhos manuais, filosofia, cursos de humanidades ou de conhecimentos quantitativos. Existem hoje também cursos técnicos, livres e faculdades específicos para a terceira idade.

Por vezes a pensão/aposentadoria não é suficiente para o aposentado viver. Pode ocorrer de ele necessitar de renda complementar para o próprio sustento ou para ajudar na manutenção de sua família. Dependendo da idade, porém, um emprego formal, com carteira assinada, pode ser difícil de conseguir, mas sempre existe a opção de ser autônomo, fazer algo que complemente a renda como vender comida doce ou salgada, por exemplo, ou prestar algum outro serviço mediante pagamento.

O aposentado pode se tornar um conselheiro (ou aconselhador, assessor, honorífico ou real) profissional, para o qual existem diversas formações disponíveis, e cobrar por esse serviço, que é mais do que se limitar a dar conselhos.



Os não nativos digitais (ou seja, aquelas pessoas não tão jovens que aprenderam a usar o computador mas o utilizam de forma limitada) podem também fazer um curso ou ensinar o que sabem, tanto no computador quanto no celular, o que pode gerar uma competência bastante valorizada. É preciso sempre ter imaginação. Para se ter ideias é preciso olhar em volta, o que ajuda a perceber o mundo de maneira mais nova. Estudar, trabalhar de forma voluntária ou remunerada, ensinar, ter um novo projeto são portanto sempre alternativas a se buscar.

Em suma, a segunda carreira não precisa ser de fato uma opção profissional, mas sim uma forma de desenvolver um novo projeto de vida, que enriquecerá os dias após a aposentadoria. Um novo objetivo é sempre algo desejável, até ser atingido. Em seguida, cria-se mais um, e assim o tempo voa e a vida fica mais plena.

# As recomendações de sempre

## RELACIONAMENTO SOCIAL PRESENTE

As evidências de pesquisas mostram algumas verdades. Uma delas é que um dos maiores medos das pessoas adultas é se tornarem dependentes. Outra é que, dentre todos os fatores que melhoram a qualidade de vida, é básica a interação social: mais do que os demais, ela faz diferença no longo prazo.

Existe o dito conhecido de que ninguém é uma ilha. Isso significa que “os outros” são necessários na nossa vida. Por um lado, sempre há aqueles de quem dependemos, que trabalham em organizações onde compramos nossos alimentos ou nossos medicamentos, ou em clubes, lojas e supermercados, até em academias e serviços de saúde. Às vezes são quem cuida de nós. Com frequência, quando essas pessoas são substituídas, por mudarem de trabalho, serem

demitidas, adoecerem, nem nos damos conta. São pessoas com quem nos relacionamos (quase que) profissionalmente.

Por outro lado, há aqueles com quem criamos vínculos. Em primeiro lugar, o vínculo primeiro e mais forte, o da família. Pai e mãe, irmãos, filhos, tios, sobrinhos, primos e avós. Antigamente, o número de gerações era menor, mas a quantidade de pessoas por geração era bem grande. Assim, não havia bisavós (às vezes nem avós), mas muitos tios, primos e irmãos. No século XXI, com o aumento da longevidade, e considerando o período de uma geração como sendo de trinta anos (mais do que o habitual), hoje uma bisavó de noventa anos convive com um avô de sessenta, um pai de trinta e uma criança recém-nascida. Ao mesmo tempo, há menos pessoas por geração numa mesma família. Sem esquecer da família estendida, os *significant others*, também tão importantes nos nossos círculos de relações.



Existem ainda os fenômenos culturais: em alguns países, por exemplo, ao chegarem aos dezoito anos os filhos se mudam da casa dos pais, enquanto em outros eles ali permanecem, por vezes constituindo seu próprio núcleo familiar sob o mesmo teto. Claro que isso é muito variável e interfere na forma de convivência. Quem hoje tem setenta anos deve se lembrar de escrever e mandar cartas ou cartões em papel, com fotografias dentro dos envelopes, o que dava uma certa materialidade à forma de comunicação. No final do século XX o telefone e o fax começaram a ser formas mais rápidas e não tão mais caras, e na última década formas de comunicação como o Skype e aplicativos de conversa de celulares e de computadores passaram a encurtar a distância entre as pessoas. Hoje não se trata tanto de se sentir isolado, mas de como evitar alguns contatos desnecessários ou indesejados.



*A atividade mais presente na vida das pessoas costuma ser a fonte de seus contatos pessoais e principais.*

O lugar mais habitual de conhecer pessoas são as escolas ou universidades e os locais de trabalho, sejam colegas, funcionários administrativos e/ou professores, chefes, subordinados, clientes, fornecedores. A atividade mais presente na vida das pessoas costuma ser a fonte de seus contatos pessoais e principais. Para quem trabalha em casa, seja com o exaustivo trabalho do lar, seja no cada vez mais popular regime de *home office*, há menos oportunidades de conhecer novos indivíduos no trabalho. No entanto, quando se sai de casa e se convive na sociedade, no clube ou em outras organizações é possível encontrar pessoas com as quais se formam vínculos.

Muita gente fala da solidão dos idosos como um dos graves problemas ou agravantes da vida da população da terceira idade. No entanto, nem todo idoso é solitário, depende do que faz e de como convive em sociedade. Há os que se tornam antissociais. Há aqueles que, por motivo de doença, se tornam de difícil convivência. E há ainda os que perdem as pessoas com

*Para aproveitar as oportunidades do mundo atual é necessário, em primeiro lugar, aceitar a existência das inovações...*

quem conviviam. No entanto, nada os impede de fazer novos amigos, de ter novos relacionamentos. Claro que ficando em casa fechados ou sem usar as oportunidades do século XXI, como os aplicativos que facilitam os contatos, se torna mais difícil encontrar outros com quem conviver.

Para quem se aposenta, independentemente da idade, a nova situação apresenta o risco do isolamento por falta de preparo. Sabendo que vai se aposentar, é indicado manter muito atualizada sua lista de contatos (o que se chamava há alguns anos de agenda telefônica). Também vale a pena perceber que procurar os outros apenas para pedir notícias, e não favores, facilita encontros num momento posterior, sem surpreender o interlocutor.

Ter interesses variados facilita a vida após o trabalho, durante o (cada vez mais) longo processo de envelhecimento. Gostar de música, de filmes (que podem ser vistos no cinema, na televisão, em aplicativos), de teatro, com espetáculos às vezes gratuitos em praças ou centros culturais, de ler (e para isso as bibliotecas

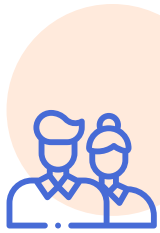
e centros comunitários são um ótimo recurso) e de ver exposições não só ocupa o tempo de maneira criativa como aumenta as oportunidades de conhecer pessoas e de se tornar uma pessoa com quem seja interessante conversar. Não é necessário ser aquele que conhece tudo ou de tudo sabe, e às vezes até ajuda a interação perguntar, ter dúvidas, desejar saber.

Tudo isso é muito diferente de adoecer e de não ter com quem contar quando se precisa. Uma coisa é companhia, que faz parte da socialização, fundamental para a vida saudável de qualquer indivíduo. Outra é ter necessidades de ajuda, que pode ser comprada ou conseguida como serviços sociais. Ambos os fenômenos têm a ver com viver de maneira plena, mas as condições de usufruto não são as mesmas.

Claro que há exceções. As pessoas que perderam seus vínculos, suas referências, ou porque todos já morreram ou porque se mudaram de cidade (por vontade própria ou por decisão de familiares), correm sério risco de cair em depressão. No entanto, no século XXI é muito mais fácil se manter em contato com antigos conhecidos, sejam de sessenta, cinquenta anos ou seis meses antes). Nada acontece automaticamente, porém. Os relacionamentos não se fazem sozinhos, sempre alguém precisa começar. Quem espera a iniciativa do outro corre sério risco de continuar só.



Para aproveitar as oportunidades do mundo atual é necessário, em primeiro lugar, aceitar a existência das inovações e não passar o tempo sendo saudosista, pensando em como era melhor antes, quando nem todos tinham telefone e como receber cartas era bom. Ao reconhecer a utilidade das tecnologias de informação, trata-se de tentar aprender a utilizá-las, tomando cuidado com o vício, com as *fake news* (notícias falsas) e com problemas decorrentes de erros posturais ao utilizar seja o computador seja o celular.



**Relacionamento social:** tentar falar com pessoas / desenvolver um círculo de amizades ou de contatos (pelo menos) / não perder o contato com gente de quem se gosta / tentar criar vínculos / interessar-se pelos outros

## I NUTRIÇÃO ADEQUADA

Não são novas as recomendações sobre as quais vamos escrever agora. Pelo menos desde o ano 2000 elas aparecem em jornais, programas de rádio e TV, revistas e, mais recentemente, nas redes sociais, como YouTube, Facebook ou LinkedIn.

Muitos médicos, nutricionistas e artistas recomendam sem cessar a nutrição adequada. É preciso ter clareza, porém, de que ela é diferente para cada fase da vida. Por exemplo, crianças pequenas devem ser apresentadas a diferentes tipos de alimentos, para conhecerem os diferentes sabores. Além disso, elas têm um metabolismo bem rápido, que consome as calorias ingeridas, que não devem ser absurdas do ponto de vista quantitativo. No entanto, dependendo de como são educadas, aprenderão os bons e os maus hábitos, que terão consequências mais tarde: comer o dia todo ou não comer, ingerir açúcar ou gorduras em demasia, acostumar-se ou não com verduras, frutas e legumes. Preconceitos são criados ou evitados nessa época. Aprender o conceito de saciedade não é simples. Mais fácil é a noção da comida como “conforto” (o que em inglês se chama *comfort food*) ou carinho, difícil é perder essa associação entre comida e consolo, que, por vezes é reforçada por adultos bem-intencionados. O sorvete ou a fatia de bolo (ou o pedaço de pizza ou o copo de refrigerante e mais tarde de vinho ou cerveja) se tornam um prêmio habitual por bom comportamento ou são prometidos como recompensas em uma situação desagradável.

Na chamada terceira idade costuma ocorrer o oposto. É usual que o indivíduo nessa fase tenha menos fome (não necessariamente menos apetite), sinta menos o sabor dos alimentos, e não é raro os dentes estarem em má situação. Além disso,

o metabolismo se desacelera (e, na verdade, as pessoas costumam fazer menos exercícios), tornando bem fácil o processo de engordar. É comum pessoas de qualquer idade dizerem que não comem nada mas não emagrecem. No entanto, nem sempre a qualidade nutricional do nada que comem é adequada e, com isso, sentem apetite – vontade de comer – mais vezes por dia. E, claro, quem não prefere comidinhas gostosas? Às vezes, o problema nutricional do idoso é a obesidade, outras é a desnutrição. Pode até acontecer a associação de ambas, o que aparentemente é um contrassenso, mas não necessariamente comidas saborosas são saudáveis e alimentam. Alimentação tem a ver com capacidade de compra, claro, mas também com intenções. Quem pretende se tornar atleta aceita determinados tipos de alimento; quem de fato busca emagrecer precisa mudar sua dieta. Nada acontece automaticamente.



*É sempre oportuno buscar  
prazer na alimentação,  
durante as refeições.*



Ainda cabe discutir como são preparados os alimentos. Há quem tenha ajuda para isso, mas há quem sobreviva cozinhando para os outros. Há quem consuma congelados, quem plante o que come, quem dependa dos outros para ter acesso a comida. Claro que tudo isso interfere na nutrição. E ainda cabe notar que, com o tempo, a força para segurar utensílios diminui, e por vezes o olfato não ajuda a perceber se algo está queimando. Um primeiro sintoma pode ser ter que pedir ajuda para abrir a tampa de uma garrafa de água. Ou seja, não necessariamente é possível cozinhar para si (e para a família) depois de uma certa idade, que varia de pessoa para pessoa, levando a uma situação de vida diferente. Assim como as crianças não têm autonomia para ficar sozinhas na cozinha, o mesmo pode ocorrer com pessoas mais velhas, dependendo do seu nível de força, equilíbrio, visão e coordenação motora.

É sempre oportuno buscar prazer na alimentação, durante as refeições. Estar em boa companhia ou, pelo menos, num ambiente limpo e tranquilo, ingerindo alimentos coloridos,



*Muito se fala, também, de **envelhecimento saudável** quase como sinônimo de **envelhecimento ativo**.*

ajuda. Para quem tem alimentação normal e saudável não é necessário consumir muitos suplementos. Eles são menos saborosos do que alimentos e, em geral, mais caros.

E depois da aposentadoria? Eventualmente, passa-se a comer menos fora. No entanto, é importante manter uma rotina. No ambiente de trabalho é mais fácil a socialização em torno de um cafezinho e de um petisco, além de horários de refeições mais fixos. Fora do ambiente de trabalho é comum as pessoas se desorganizarem, mas é muito importante manter a rotina alimentar, com o consumo de alimentos saudáveis e em horários o mais possível regulares.



Manter a rotina alimentar – comer em horários regulares / evitar lanchinhos / comer alimentos saudáveis / comer 5 porções de frutas e/ou verduras por dia.

## ATIVIDADE FÍSICA

Muito se fala, também, de envelhecimento saudável quase como sinônimo de envelhecimento ativo. Uma das grandes reclamações durante o isolamento social no Brasil, por causa

da pandemia do coronavírus, se prendia à obrigatoriedade de ficar em casa, limitando a movimentação das pessoas, jovens ou idosos. Movimentar-se é fundamental, para manter a cabeça saudável e o cérebro trabalhando, garantir a mobilidade física, reduzir o enrijecimento das articulações e ativar a circulação do sangue, levando oxigênio a todo o corpo.

Não é o caso de se tornar atleta se antes era sedentário, ou de ter frustrações caso o desempenho comece a diminuir. Há sugestões simples para seguir. Por exemplo, andar sem pressa pelo bairro. Quando o tempo está bom, mesmo que as calçadas pareçam acidentadas, esse pode ser um prazer. Por outro lado, ir até o mercado, a farmácia, a padaria garante alguns passos no dia, além do fato de que sair de casa melhora o humor e o sol, quando em quantidade não exagerada e nos horários adequados, é um santo remédio (desde que não seja proibido devido a problemas de saúde específicos). Se houver necessidade de andador ou de bengala, qual é o problema? Existem faixas de pedestre ou semáforos em muitos lugares. Se a recomendação for para não sair desacompanhado, melhor: encontre um assunto para conversar e o tempo passa bem depressa.

Há quem aproveite o tempo livre trazido pela aposentadoria, independentemente da idade, para aprender uma nova atividade física, um novo esporte, um novo hábito. Ou simplesmente para andar mais, pois a urgência de chegar aos lugares ou a quantidade de coisas a fazer/tarefas a cumprir em geral diminuem.

Cada dia mais há centros de convivência para pessoas da terceira idade, ou academias onde aposentados (de qualquer idade) podem se exercitar, sem custo, ao ar livre, nas praças de muitas cidades brasileiras. Além da atividade física, esses espaços oferecem a oportunidade de socialização.

E ainda temos a dança. Quem não gosta de dançar? A dança também é um exercício, seja ela individual, como jazz ou balé, ou em dupla/grupo, como danças de salão ou étnicas. Não conheço quem consiga se manter de mau humor enquanto se dedica a essa atividade. Até fazer as tarefas domésticas ouvindo música pode estimular a vontade de dançar. Mas também existem exercícios que visam mais à flexibilidade, como alongamento físico, ou ao alongamento da mente junto com o corpo, que é o caso da yoga em suas diversas modalidades. O importante é fugir do sofá. Na verdade, mesmo quem trabalha e passa o dia na cadeira diante do computador deveria se levantar com regularidade, para dar alguns passos e evitar dores na coluna ou nas pernas. Já existe quem levante a mesa onde fica o computador, de maneira a conseguir trabalhar em

pé, desta maneira conseguindo melhorar a postura como um todo e provocando menos lesões no pulso, antebraço, braço e ombro. Trabalhar por muito tempo na mesma posição também pode ser danoso (seja lavando louça ou em alguma atividade menos sedentária). Aproveitar a mudança na atividade como oportunidade para melhorar a saúde pode ser feito em qualquer momento da vida.

O corpo, como tudo, tem prazo de validade. Nossos órgãos, internos e externos, não nasceram para funcionar indefinidamente. Então, com o tempo, algumas partes do corpo começam a dar sinais de cansaço. Os olhos passam a enxergar pior, os ouvidos distinguem menos os sons, é mais difícil levantar os pés do chão, a força diminui. Mas sempre é possível conviver melhor com esses novos problemas e tentar fazer com que eles apareçam o mais tarde possível. Para isso é necessário querer, dedicar-se e ter paciência.



Atividade física constante: caminhar sempre que possível, em casa e fora/ mudar de posição com frequência/encontrar algum exercício que caiba na rotina sem ser percebido como uma obrigação/ ficar na cama e/ou no sofá apenas em horários restritos.

## I CONTROLE DE DOENÇAS CRÔNICAS

A pior parte do envelhecimento, na opinião geral, está na piora da saúde, ou seja, as doenças. O fato é que neste século cada vez mais pessoas, jovens ou idosas, na ativa ou não (por vontade própria ou independentemente do que queiram), apresentam condições crônicas. Isso pode ser decorrente do estilo de vida, de fatores externos ou internos, mas, seja qual for a causa, hipertensão e diabetes são palavras cada vez mais frequentes no vocabulário de todos, sem falar em câncer e depressão (entre as mais conhecidas). Reconhecer que não se pode evitar esses problemas de saúde é o primeiro passo para cuidar deles da maneira mais eficaz possível.

Na atualidade, com todos os métodos diagnósticos e aplicativos que podem ser instalados nos celulares e em alguns relógios, é cada vez mais fácil controlar muitos dos sinais e sintomas dessas doenças. Com aparelhos fáceis de utilizar em casa ou em locais públicos, são muitos os estímulos e as facilidades para que cada cidadão conheça “seus números” (peso, glicemia de jejum, pressão arterial, frequência respiratória e oxigenação, por exemplo).

Mas, acima de tudo, é preciso que as pessoas tenham a intenção de mudar seus costumes, seus hábitos, sua alimentação e suas rotinas. E possam se cuidar, recorrendo a planos de saúde, quando viável, ou às unidades básicas de saúde para controle e acompanhamento dos cuidados necessários.

A ciência avançou muito ao longo do tempo, aumentando o conhecimento sobre o controle de condições crônicas para melhorar a vida das pessoas. Desperdiçar isso é desprezar as oportunidades que o mundo nos traz. Todos sabem o que pode ser feito, o que dá para fazer, dependendo das circunstâncias de cada um. Então, nos cuidarmos é uma das obrigações que temos para conosco.



Controle de doenças crônicas: hábitos de vida (alimentação, exercícios, vida em sociedade) adequados, controle dos seus números (peso, glicemia, pressão arterial, oxigenação), busca de procedimentos para detecção precoce de problemas de saúde e controle de doenças desde o momento mais precoce possível.

E depois?

Em quase todos os países do mundo a idade média (o nome de indicador é expectativa de vida) vem aumentando. Há trinta anos era raro chegar aos setenta anos. Na terceira década do século XXI pode-se chegar a essa idade como atleta amador, em ótimo estado de saúde, apesar de uma ou outra condição crônica. Envelhecer de forma saudável é um sonho desde sempre, e faz parte desse contexto o chamado envelhecimento ativo, mental e fisicamente. A triste representação do idoso como uma pessoa curvada e dependendo de uma bengala ou de cadeira de rodas não é mais correta. Todos os cidadãos são válidos e saudáveis até deixar de sê-lo, e isso pode ocorrer em qualquer idade ou em qualquer situação laboral. O primeiro nível do cuidado é a família, mas esta não tem mais o peso que tinha há quarenta anos. O segundo nível é o social/comunitário/laboral. Manutenção da saúde ou sua recuperação deveriam ocorrer durante todo o espectro da existência. Tendo em vista que esta é cada vez mais longa, é muito importante conhecer a si próprio para poder ser o agente mais importante do seu cuidado. Desta forma, será possível ajudar os outros a cuidar de si.

# Aposentadoria: conhecendo a si mesmo

Ana Paula Zambrotti

# A Importância do autoconhecimento

---

As transformações em curso na sociedade estão redefinindo o significado de ser humano. Em outras palavras, elas oferecem novas perspectivas no que diz respeito à expectativa de vida, à saúde, à cognição e ao desenvolvimento de competências. Isso significa que podemos ter uma vida mais longa e ativa. Podemos, também, ter uma transição para a aposentadoria mais impregnada de significado, ao vislumbrarmos uma nova fase da vida com sentido. Ao invés de sermos parte do processo de aposentadoria, podemos ser protagonistas de um processo no qual o sentimento de propósito prevalece.

Mas como ser protagonista de algo que ainda está por vir? A aposentadoria traz dúvidas sobre caminhos a seguir, e é saudável que seja assim. Se você tem dúvidas, é um bom sinal, pois indica consciência de que o mundo é dinâmico. Cada um no entanto pode estabelecer o seu próprio caminho, sem que as escolhas se tornem um peso; ao contrário, elas podem e devem ser fruto de reflexões e da liberdade que temos para escrever a nossa história de vida. Para tanto, a chave é o autoconhecimento.

*Entendemos que a **busca pelo autoconhecimento** é um processo permanente.*

É provável que você já tenha ouvido falar da máxima “conhece a ti mesmo”. Para Sócrates, filósofo grego, o conhecimento mais amplo e profundo sobre si e sobre o mundo à sua volta era a via para uma vida equilibrada.

Nesse contexto, entendemos que a busca pelo autoconhecimento é um processo permanente. Conhecer a si mesmo não é tarefa trivial. Mas é gratificante quando estabelecemos ou restabelecemos o contato com os nossos saberes, os nossos interesses e as nossas emoções.

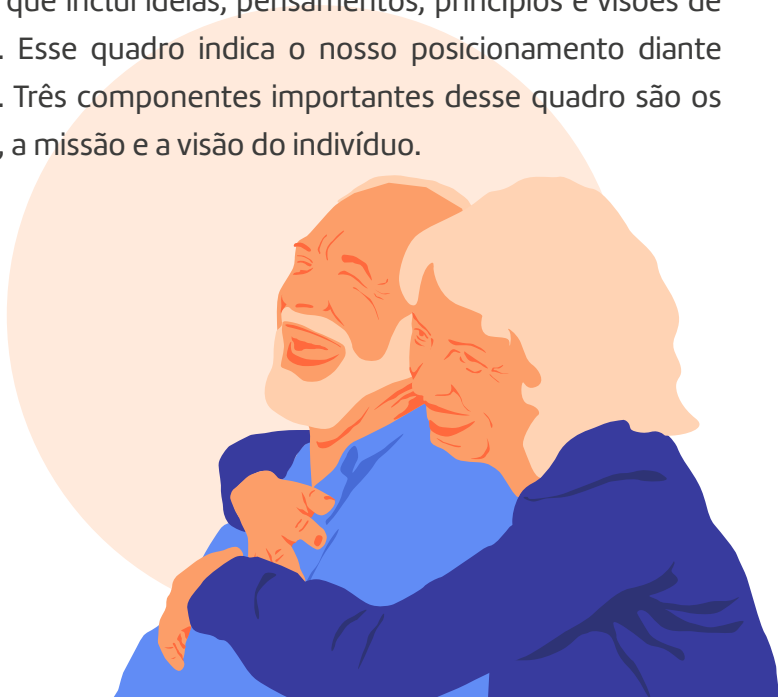
Quanto mais ampla for a sua consciência sobre si mesmo, mais facilmente você poderá se adaptar às mudanças em curso e fazer escolhas alinhadas ao seu modo de ser e a quem você quer se tornar. Conhecer a si mesmo permite abrir um leque de possibilidades para a entrada em um novo ciclo de vida.

Diante do exposto, parece não haver dúvidas sobre a importância do autoconhecimento. Mas como buscá-lo?

# A busca pelo autoconhecimento

Você pode buscar o autoconhecimento por meio da filosofia, da terapia, do *coaching*, da interação com outras pessoas e, sobretudo, por meio da reflexão e de exercícios para identificação dos seus valores, da sua missão, da sua visão, dos seus interesses, dos seus conhecimentos, das suas habilidades e dos seus objetivos.

Partindo para a reflexão, todos nós temos um quadro referencial, que inclui ideias, pensamentos, princípios e visões de mundo. Esse quadro indica o nosso posicionamento diante da vida. Três componentes importantes desse quadro são os valores, a missão e a visão do indivíduo.



**Valores** correspondem àquilo de que não abrimos mão. Eles são individuais. São guias para o nosso comportamento. Estabilidade e segurança podem ser valores para uma pessoa e não ser para outra, que talvez não abra mão de liberdade e autonomia. Cada um de nós possui um conjunto de valores. Isso explica, por exemplo, por que uma pessoa fica tão afetada com determinada situação que, para outra, passa despercebida. É provável que tal situação tenha ferido um de seus valores fundamentais. Valores podem explicar, também, o surgimento de conflitos ou, ainda, de dilemas, seja no âmbito pessoal, profissional ou social. Mas aqui chamamos a atenção para a importância dos valores como norteadores das nossas escolhas. Se você conhece os seus valores e é fiel a eles, suas decisões acerca da aposentadoria tendem a ser mais assertivas.

Agora, faça um exercício. Escreva cinco valores que são importantes para você. Em seguida, dos cinco valores, destaque os três mais importantes. Dos três, qual é o seu valor mais importante? Pense se você está vivendo de acordo com esses valores. Em caso negativo, analise o que o está impedindo. Avalie como a consciência sobre esses valores pode embasar suas decisões nesse momento de transição para a aposentadoria.

## *Você já parou para pensar no **legado** que gostaria de deixar?*

O segundo componente do nosso quadro referencial é a **missão**. Ela corresponde à nossa razão de existir. Você já parou para pensar no legado que gostaria de deixar?

O terceiro componente é a **visão de futuro**. Como o próprio termo sugere, corresponde a algo que nos estimula a seguir em frente. Que pessoa você quer ser em um futuro próximo? Reflita sobre o que o impulsiona para essa transição. Volte agora ao papel ou ao arquivo eletrônico em que iniciou o exercício sobre valores e responda às perguntas sobre missão e visão de futuro.

Além dos valores, da missão e da visão, suas reflexões na busca pelo autoconhecimento devem considerar elementos como marcos, felicidade, pessoas, situações, entre outros que você considerar pertinentes. Experimente escrever sobre os seguintes tópicos:

- Grandes marcos da sua vida, do nascimento até hoje
- Lembranças que você guarda com carinho na memória
- Principais realizações
- Grande sonho da sua vida
- O que é importante na sua vida
- O que o faz feliz
- Atividades ou os assuntos que fazem seus olhos brilharem quando você conversa com alguém
- Pessoas que são, de fato, importantes na sua vida
- Pessoas que você admira e os motivos dessa admiração
- Até que ponto a forma de pensar das outras pessoas exerce influência sobre você
- Situações que são difíceis para você
- Maneira pela qual você lida com as situações difíceis

Colocar no papel (ou no computador) sua percepção sobre esses tópicos, em um primeiro momento, pode ser desconfortável, porque você vai falar de si mesmo. Mas é tarefa necessária para que você crie o seu roteiro de transição para a aposentadoria. Nesse contexto, o que você pretende fazer para se realizar nessa nova fase da vida?

# Aposentadoria e liberdade de escolha

A busca pelo autoconhecimento é um processo que envolve razão e emoção, erros e acertos. É um processo que vai contribuir para tirar a pressão das escolhas. Muitas pessoas sentem o peso de fazer determinadas escolhas no momento da aposentadoria, pois não exercitaram o olhar para si mesmas e para o mundo à sua volta.

A maioria das pessoas, quando crianças, ouviu a pergunta: O que você quer ser quando crescer? A pergunta agora é: O que você quer fazer quando se aposentar? A boa notícia é que você pode fazer muitas coisas. Se preferir, pode fazer poucas. Você pode optar por repetir coisas que já faz hoje ou explorar novos horizontes. Pense que a vida “lá fora” é a sua vida. É um novo ciclo, para o qual preparação e motivação devem caminhar juntas. Motivação corresponde a motivos para a ação. Tais motivos podem estar ligados ao mundo do trabalho, bem como à descoberta de *hobbies* pouco ou ainda não explorados.

Se você deseja manter uma rotina profissional, pode aproveitar a experiência que possui e as competências que desenvolveu ao longo da sua trajetória para permanecer na mesma área,

atuando em outra instituição. Pode, também, atuar como empreendedor, consultor ou professor. Mas há quem pense em migrar para uma nova carreira, abraçando a área com a qual tem mais afinidades e na qual vislumbra desafios. As duas possibilidades, para se efetivarem, demandam planejamento sobre tempo, recursos financeiros, capacitação e *networking*.

Sobre as possibilidades relacionadas ao lazer ou ao entretenimento, veja como as opções são variadas. Considere atividades tanto para o corpo quanto para a mente. Você pode descobrir atividades mais introspectivas, além de outras que podem favorecer a descoberta de novos espaços de convívio.



## ATIVIDADES PARA TRABALHAR COM AS MÃOS

- Aprender a cozinhar ou aprimorar habilidades culinárias
- Desenhar ou pintar quadros, porcelanas e outros objetos
- Aprender jardinagem
- Realizar trabalhos de marcenaria
- Realizar trabalhos de artesanato
- Confeccionar bijuterias
- Costurar, bordar e fazer crochê





## ATIVIDADES PARA ELEVAR O **ESPÍRITO**

- Explorar o turismo cultural, religioso, esportivo ou qualquer outra modalidade do seu interesse
- Estudar ou participar de eventos gastronômicos e de degustação de bebidas (café, cerveja, vinho)
- Frequentar espaços culturais como teatros, cinemas e museus
- Frequentar concertos de música clássica
- Praticar canto ou participar de um coral
- Praticar pescaria
- Dedicar-se a uma causa ou a um trabalho voluntário

- Escrever ou recitar poesias
- Aprender ou praticar fotografia
- Tocar um instrumento
- Jogar cartas, xadrez ou outras modalidades
- Praticar meditação



## ATIVIDADES PARA EXERCITAR O **CORPO**

- Caminhar ou correr
- Nadar
- Pedalar
- Praticar musculação
- Praticar montanhismo
- Jogar tênis
- Praticar esportes coletivos, como futebol, vôlei, futevôlei e outros
- Mergulhar
- Remar em caiaque, *stand up paddle* ou outras modalidades
- Dançar
- Praticar ioga



## ATIVIDADES PARA EXERCITAR A **MENTE**

- Realizar um curso de graduação ou cursos de atualização
- Aprender um idioma
- Descobrir novas tecnologias
- Dedicar-se a leitura
- Criar um *blog* sobre assuntos do seu interesse

Uma dica para aproveitar ainda mais as atividades é fazer uso de recursos tecnológicos, como *sites* e aplicativos. Hoje em dia, há cursos *online*, muitos deles gratuitos, sobre uma infinidade de temas. Há aplicativos para viagens, como o TripAdvisor, para vinhos, como o Vivino, para esportes, como Strava ou Endomondo, entre tantos outros. Em redes sociais como Facebook e Instagram, você pode pesquisar novidades sobre produtos ou serviços do seu interesse. Vale destacar, ainda, ferramentas, como Skype, Zoom, Google Hangouts, entre outras, que permitem interação em tempo real.

Para ingressar em um novo ciclo de vida com otimismo e energia, é importante começar desde já a cultivar pequenos prazeres. A preparação pode e deve incluir, também, seus familiares e amigos próximos. Pense nas atividades que você deseja realizar sozinho. Leitura e meditação são exemplos. Pense naquelas que gostaria de realizar com seu companheiro ou companheira, filhos, netos e amigos. Viagens ou atividades culturais podem ser opções. E avalie, também, as atividades que podem proporcionar novas amizades, como os esportes.

## Para concluir

---

Aposentadoria, como vimos, é algo novo e cheio de possibilidades. Para aproveitá-las, você precisa exercitar a busca pelo autoconhecimento. Esse exercício vai permitir o abandono de crenças que limitam a nossa ação, como “Não tenho mais idade para isso!”. Conhecer a si mesmo é uma forma de substituir tais crenças por constatações como “Eu descobri a fotografia!”, “Me encontrei na corrida!”, “Aprendi a cozinhar!” e tantas outras que podem dar significado ao novo ciclo de vida que se apresenta.





# Viajar definitivamente faz bem

Luiz Gustavo Medeiros Barbosa

Durante toda a vida profissional, é normal que se esteja sempre correndo contra o tempo, ocupado com a rotina de trabalho, tendo que lidar com outras tarefas em paralelo, como cuidar dos filhos e da casa. O resultado é que, com a correria do dia a dia, sobra pouco tempo livre para dedicar a atividades que tragam prazer, ou mesmo para desfrutar do ócio. Mesmo quando se dispõe desse tempo, é comum que, em meio ao estresse diário, outras preocupações impeçam que ele seja aproveitado. Quando chega a hora de se aposentar, a situação muda para o lado oposto, e o problema passa a ser o excesso de tempo livre. O que fazer com tanto tempo disponível?

*O que fazer  
com tanto  
**tempo  
disponível?***

Nessa hora, para se ocupar e até mesmo para encontrar outro propósito de vida, muitas possibilidades vêm à mente: novos *hobbies*, cursos, atividades, eventos sociais etc. Uma alternativa, contudo, consegue agregar o melhor de todas essas opções: viajar. Uma viagem, ao mesmo tempo, é uma atividade cultural, social, prazerosa e, por que não, econômica.

Antes mesmo de serem realizadas, as viagens já trazem benefícios para os viajantes. Afinal, o ato de escolher o tipo de viagem e o destino já é por si só uma atividade agradável. Em um país continental como o Brasil, a diversidade de paisagens e cidades promove uma enorme variedade de destinos a serem escolhidos pelos viajantes, atendendo a todos os gostos.

Desde uma viagem para uma praia no Nordeste a uma visita a uma vinícola na região Sul, o Brasil oferece inesgotáveis possibilidades de viagens. Nesse momento, o contato com amigos e familiares pode oferecer boas conversas e recomendações de lugares já visitados para ajudar na escolha. Além disso, guias e sites na internet, além de oferecerem boas dicas e ajudarem no planejamento da viagem, contam com ferramentas que tornam fácil a contratação de cada etapa, sendo possível comprar passagens, escolher a acomodação, alugar carro e agendar passeios diretamente de casa. Para aqueles que preferem, há sempre a opção de contratar um agente de viagens. Essa fase também é importante porque mostra que o ato de viajar pode caber em todos os orçamentos, pois é possível

adaptar a viagem dependendo do quanto se pode e se quer gastar, adequando a escolha dos destinos, as acomodações e a quantidade de dias. A ideia de que é preciso gastar muito para viajar é um mito.

Aqui cabe uma dica: o setor de turismo é um dos pioneiros na utilização de preços dinâmicos, que em geral vão aumentando quanto mais próximo fica a viagem. Assim, planeje e compre sua viagem com antecedência.



O importante é aproveitar a diversidade brasileira, que vai desde praias no litoral, onde também é possível realizar roteiros de cruzeiro, às paisagens do campo no interior do país. Vale ressaltar que além dos ecossistemas únicos aqui presentes, como Amazônia, Pantanal, Cerrado e Mata Atlântica, entre outros que atraem turistas de todo o mundo, o Brasil possui uma riqueza cultural fascinante que vale muito a pena conhecer e vivenciar.

Além de desestressar, a mudança de rotina que se tem ao viajar, principalmente quando se viaja frequentemente, favorece um estilo de vida menos sedentário, porque se costuma caminhar mais e realizar atividades que não são feitas no dia a dia. É uma grande oportunidade para conhecer novos *hobbies*, realizar aventuras e praticar esportes. É possível pescar, andar a cavalo, andar de bicicleta, nadar, fazer *trekking*, ou, até mesmo, se aventurar em esportes radicais, como montanhismo e rafting. Há inúmeros destinos no país onde é possível praticar atividades físicas, inclusive dentro dos Parques Nacionais distribuídos por todo o Brasil, que preservam a biodiversidade original local. E, mesmo que esse não seja o objetivo principal da viagem, é possível se manter aberto e desfrutar dessas novas experiências, e, quem sabe, até descobrir novas habilidades e talentos.

A possibilidade de ter contato com novas experiências não se resume a atividades físicas. Viajar é também ter contato com novas culturas e adquirir conhecimento. Ao deixar o local de vivência,

*Viajar é  
também ter  
contato com  
novas culturas  
e adquirir  
conhecimento.*

pode-se sair do lugar-comum a que se está acostumado e descobrir todo um mundo novo, antes desconhecido. Mesmo em uma viagem de lazer, é possível ter contato com coisas novas e adquirir novos conhecimentos. O Brasil, por ser tão grande e ter sido resultado da mistura de várias etnias e povos, oferece uma ampla diversidade de culturas a serem exploradas e conhecidas. Ter contato direto com pessoas, comunidades e culturas pode trazer uma experiência e um conhecimento que nenhum livro ou aula pode substituir. Viajar também oferece a possibilidade de vivenciar locais históricos, que determinaram a maneira como vivemos hoje, ampliando nossa compreensão e entendimento da história e da formação do nosso país. A possibilidade de conhecer um local que antes só era visto em livros é uma das grandes experiências que uma viagem pode proporcionar. Entre os inúmeros locais históricos preservados que possui, o Brasil tem treze considerados Patrimônios Culturais da Humanidade pela Unesco, que vão desde os conjuntos



Oscar Niemeyer, presentes na Pampulha (Minas Gerais) e em Brasília, ao conjunto de sítios arqueológicos presentes em São Raimundo Nonato, no Piauí, que guardam pinturas rupestres, passando pelos centros históricos das cidades de Minas Gerais, Salvador, Olinda e São Luís e do estado de Goiás. Há também a possibilidade de visitar grandes museus, que além da história mostram ao público grandes obras de arte, assim como os vários centros culturais e galerias de arte. Grandes cidades, como São Paulo e Rio de Janeiro, oferecem uma vida cultural bastante agitada e são sedes de museus como o Masp (Museu de Arte de São Paulo) e o Museu do Amanhã, no Rio, entre outros. Além dos museus, essas cidades costumam receber grandes shows, sediam inúmeras peças de teatro – incluindo musicais da Broadway – e grandes concertos de música clássica, como os da Osesp na Sala São Paulo e os da Orquestra Sinfônica Brasileira, no Theatro Municipal do Rio de Janeiro.

Outro aspecto cultural que é possível ser apreciado nas viagens é a culinária de cada local: experimentar os pratos típicos e conhecer novos temperos e ingredientes, além de provar as versões originais de pratos já conhecidos. O Brasil possui também uma grande diversidade gastronômica, com a riqueza de culinárias como a mineira, a baiana, a paraense e a gaúcha, cada uma característica de um local do país e desenvolvida a partir dos diferentes ingredientes disponíveis em cada lugar e das influências dos povos que habitaram e formaram cada região. Mas, além da culinária típica de cada estado, é possível provar a culinária de diversos países do mundo em restaurantes típicos, presentes nas grandes cidades do país ou mesmo em regiões de influência de colonização alemã e italiana, como na região Sul do Brasil, por exemplo.

O aspecto cultural também se estende para a parte social: viajar permite ter contato e conhecer pessoas, o que não seria possível dentro da bolha social em que se vive, desfazendo preconceitos e permitindo que o viajante se abra mais facilmente para novas culturas, em um processo que acaba também sendo de transformação. Uma das dificuldades de se deixar o trabalho ao se aposentar é perder o ambiente social diário e a possibilidade de conhecer novas pessoas, colegas e



amigos. Mas viajar também é uma ótima forma de fazer novos amigos, principalmente em viagens em grupo, quando se conhecem muitas pessoas, que podem até se tornar companheiros de viagens no futuro.

Vale ressaltar que viajar não significa necessariamente gastar muito. As viagens realizadas no mundo são em sua maioria as chamadas de curta distância. Excursões com amigos para visitar museus, cidades históricas, participar de eventos culturais já são suficientes para combinar todos os aspectos positivos já mencionados acima. A verdade é que com a diversidade brasileira sempre há um lugar lindo e interessante perto de casa para visitar com os amigos.



*É possível reunir os membros da família quando não moram juntos para **compartilhar o tempo** em refeições, aventuras e passeios.*

Por fim, e não menos importante, viajar também é uma forma de estreitar laços com nossos amigos e familiares. É possível reunir os membros da família quando não moram juntos para compartilhar o tempo em refeições, aventuras e passeios, ou mesmo ter a oportunidade de um convívio intenso longe dos estresses da rotina diária. As viagens também rendem boas lembranças que perduram pelo resto da vida. As fotos, memórias e histórias são sempre motivo de alegria e felicidade quando revistas e lembradas por quem viaja e pelos seus companheiros de viagem, com a vantagem de não terem data de validade como um presente comum.

# Conversando sobre aposentadoria

Paulo Roberto Motta

Este capítulo originou-se de entrevistas com funcionários públicos próximos da aposentadoria, cujos relatos serviram de base para definir os temas desta cartilha. Para não se perder o conteúdo das entrevistas, apresenta-se este relato de conversas e interpretações.

Os entrevistados possuem trajetórias profissionais diversificadas. Após o concurso, alguns permaneceram em uma mesma unidade administrativa; outros construíram suas carreiras profissionais por sequência de concursos, variando tarefas e locais de trabalho. Incluíram-se no grupo, colaboradores que chegaram ao serviço público após longo tempo na área privada.

No entanto, apesar dessa variedade, todos eles têm em comum a visão da aposentadoria como uma etapa marcante em suas vidas. Preocupam-se intensamente com a transição do trabalho para a aposentadoria. Possuem expectativas mistas, como sonhos e apreensões sobre as consequências psicológicas, sociais e financeiras do desligamento do trabalho. Assim, julgam essencial o preparo para um afastamento tranquilo.

*Os entrevistados possuem trajetórias profissionais diversificadas.*



# Aposentadoria como o começo de uma nova etapa

---

Para os entrevistados, a carreira no serviço público proporcionou uma expectativa positiva com relação à aposentadoria. Apesar de diferenças em sonhos e desejos, manifestam confiança em uma adaptação feliz a essa nova etapa da vida.

Todos carregam uma visão da transição para a aposentadoria menos como um mero episódio e mais como uma etapa marcante na vida. Tendem a ver a aposentadoria como um recomeço ou uma mudança de fase. Trata-se de um momento especial para recuperar sonhos, ideias e vontades ainda não aproveitadas. Para construir essa nova etapa, é preciso reconhecer já ter cumprido um papel ou contribuição social relevante e, assim, assumir o desejo de se aposentar.

*Todos carregam uma visão da transição para a aposentadoria menos como um mero episódio e mais como **uma etapa marcante na vida.***

A frase “*Estou louco para me aposentar para começar a viver*”, citada por amigos, foi lembrada como uma sinalização da aposentadoria como continuidade da vida, não sendo necessário esperar por ela para se aproveitar a vida.

Outro exemplo anotado: a confusão de aposentadoria com férias. Os entrevistados mencionam pessoas que, após um dia de trabalho, sentam-se e se põem a sonhar com a aposentadoria. Na verdade, não se trata de um desejo de se aposentar, mas apenas de cansaço do trabalho. Nesse caso, se for para descansar, a recomendação é por férias ou licenças, e não por aposentadoria.



# Transição para a aposentadoria: ansiedade e receios

Para muitos a aposentadoria significa uma etapa de descanso, com o fim dos ônus do trabalho. Por isso a frase “quando me aposentar vou começar a viver” pode oferecer uma direção e gerar um otimismo com relação à aposentadoria.

Receios, ansiedade e insatisfação constituem contingências normais do mundo produtivo. Em vez de oferecer somente segurança, renda, alegrias e tranquilidade, a atividade laboral também causa insegurança e estresse. Relações amistosas e cooperativas se entremeiam com conflitos e rivalidades.

No trabalho moderno, há expectativas e pressões para novas conquistas. Motivadas pelas possibilidades materiais e de poder e prestígio, muitas pessoas se superam na busca da sobrevivência. Reativam seus sonhos para realimentar sua dedicação, e acabam por gerar mais ansiedade, medo e angústias. Assim, surgem inquietações quanto ao valor da própria dedicação.

Na verdade, as pessoas se interrogam mas vivem com poucas soluções. Apesar das esperanças, as dúvidas sobre o modo de vida criam apreensões e ansiedade. Por isso imaginam “começar a viver após a aposentadoria”.

Nas situações de pressão – tensas e desagradáveis – existem oportunidades de novas conquistas. Antes de transferir a solução para o dia da aposentadoria, melhor considerar alguns conselhos clássicos para reduzir ansiedades no ambiente de trabalho. Dentre vários, ressalta-se a ideia de exercitar encarar situações problemáticas como oportunidades.

*Nas situações de pressão – tensas e desagradáveis – existem oportunidades de **novas conquistas.***

A prática de raciocínios inusitados produz a consciência sobre novos fatores, permitindo ver o problema por diferentes perspectivas e alternativas. Além de possibilitar soluções imprevistas, isso facilita o preenchimento da mente com novas aspirações sobre o futuro. E o futuro próximo contempla a aposentadoria.

## O rótulo de “inativo”

---

O rótulo de “inativo” parece incomodar os entrevistados. Por manifestarem uma forte ligação com o trabalho, temem a possibilidade de a interrupção da vida laboral lhes causar um sentimento de inutilidade. Durante anos, motivaram-se, em grande parte, pelo valor de suas tarefas e da sua contribuição social. De fato, preenchido um tempo de dedicação ao trabalho, as pessoas ganham repentinamente um rótulo destruidor de uma imagem ou identidade. Por ser construída, a identidade se vincula a experiências anteriores, produzindo um símbolo fortemente ligado ao presente. Ser “inativo” danifica esse símbolo e fere o passado.

Na verdade, valeria sempre vincular o rótulo de inativo apenas a uma categoria jurídico-administrativa de contraposição a atividades da carreira profissional. Palavras têm representação simbólica, mas se podem cultivar novos símbolos, vinculados à mesma expressão.

Portanto, consideram a intenção de procurar novas atividades como um modo de esvaziar o rótulo de “inativo”. Vale mais ainda recuperar o valor do ser humano menos pelo *fazer* e mais pelo *ser*. A organização moderna avalia as pessoas pelo seu desempenho, criando a imagem do valor exclusivamente

pela produção. Apesar de algumas dimensões positivas, essa perspectiva ofusca o valor do humano como *ser*. Por isso, recém-aposentados sentem perder o seu valor pela eliminação do trabalho. A aposentadoria privilegia o momento de reconstruir o valor humano de *ser*, e de novos significados para a vida independentemente de novas ocupações.

## Trabalho como continuidade

---

Os entrevistados se revelaram atentos a oportunidades de trabalho para construir a nova forma de vida. Houve poucas menções ao lazer para ocupar o tempo livre. Praticamente, manifestam intenção de continuidade da contribuição social, por meios diversos de atividade laboral.

Trabalho ocupa e faz a pessoa se sentir útil. Produz ilusões e desejos de concretizações, mas, também, desenganos e tensões. Se o trabalho não traz somente alegrias e conforto, pelo menos promove relações pessoais valiosas que preencham parte da vida.



Como possível ocupação, o grupo entrevistado apontou fazer cursos, trabalhos voluntários, consultorias temporárias, magistério e empreendedorismo. Veem a caridade como uma alternativa, mas com restrições. Preferiram um espaço de trabalho de iniciativas como *startups*, onde poderiam formular ideias e empreender, mas para isso consideram precisar de orientações.

## Recuperação de relações pessoais

A recuperação de relações pessoais e familiares, distanciadas pelas rotinas de trabalho, recebeu atenção acentuada dos entrevistados, que revelaram a intenção não só de recuperar relações pessoais, sobretudo familiares, deixadas de lado pela ocupação e intensidade das responsabilidades do emprego, mas também de se reaproximar da família estendida, principalmente de parentes que vivem em outras cidades. Ademais, ressaltam a necessidade de ampliar relações sociais, pessoais e voluntárias.

Entende-se melhor a ideia de visitar parentes e amigos nas cidades de origem porque, em Brasília, muitas pessoas hoje próximas da aposentadoria migraram para a cidade após aprovadas em concursos públicos, deixando raízes familiares e amigos na origem.

*Para muitos, rever parentes distanciados pela vida significa **visitar o próprio passado** e as próprias raízes.*

Esse problema não se configura como único de Brasília, mas reflete a expansão da migração para um meio mais urbano e desenvolvido, verificado na segunda metade do século XX. Brasília retrata melhor esse movimento por ser uma cidade nova e planejada para ser receptora de mão de obra e talentos para todas as funções.

Para muitos, rever parentes distanciados pela vida significa visitar o próprio passado e as próprias raízes.



No entanto, vale recordar como as transformações do mundo moderno romperam com um senso comunitário de pertencimento, fundamentado em uma identidade comunitária.

O individualismo contemporâneo emancipou o si mesmo e se mostrou destrutivo das bases comunitárias dos relacionamentos sociais, contribuindo para enfraquecer laços tradicionais, de família e de amigos. A redução do número de famílias biparentais pluralizou, individualizou e fragmentou contatos sociais.

As relações interioranas combinavam a família estendida, a vizinhança, a igreja, a escola, ofícios de família: criavam um mundo em que cada instituição preenchia uma função social de participação, união e identidade. Essas instituições progrediram e perderam parte de suas funções tradicionais. O conceito de família se viu mais pluralizado, a escola, mais autônoma, a vizinhança, mais repartida, e as religiões se expandiram com novas crenças em uma sociedade mais secularizada.

*As sociedades modernas sofreram grandes transformações, e o pertencimento comunitário de origem perdeu espaço em formar a identidade.*



As sociedades modernas sofreram grandes transformações, e o pertencimento comunitário de origem perdeu espaço em formar a identidade.

A qualidade da vida urbana se tornou dependente dos predicados do emprego, que passou a fornecer a maior parte das interações sociais. Pessoas com vistas à aposentadoria reconhecem as relações sociais oriundas do trabalho como de grande significado, mas também as veem como temporárias. Daí a intenção de expandir relações sociais e recuperar outras do passado.

Papéis e valores oriundos da vida comunitária cederam lugar a valores do trabalho moderno, como a impessoalidade das relações sociais. Na burocracia contemporânea substituem-se sentimentos subjetivos como o afeto e a amizade por acordos racionais de consentimento mútuo, intermediados por regras formais e instrumentos eletrônicos.



A sociedade burocrática proporciona significado quando os colaboradores acreditam ter algo em comum para contribuir para a sociedade além de receber reconhecimento e ganhos.

A intenção dos entrevistados de recuperar relações tradicionais merece aplausos e cautela. Relacionamentos sociais e familiares tornados remotos exigem prudência e realismo nas reconstruções. Os elementos do passado que fortificaram as relações desapareceram, permanecendo somente os simbólicos.

Viagem e turismo se mostram atraentes por se contraporem às rotinas da vida e produzirem o sentido de liberdade.

Os entrevistados excedem-se em sonhos sobre viagens. Parecem no entanto atentos à falta de realismo sobre esses sonhos, não só na dimensão social mas também na financeira.

Na dimensão social, receiam a perda do sentido de liberdade, pela experiência de colegas já aposentados. A tentativa de preencher o vazio da vida retirada, com muitas viagens, tornou o viajar uma rotina de menos prazer. Dedicar o tempo livre a uma única atividade pode produzir efeitos contrários aos objetivos iniciais.

Entrevistados comentaram a realidade de colegas que, nos primeiros momentos, experimentaram uma euforia ou regozijo por atingirem o domínio mais amplo do tempo livre. Procuraram realizar, o mais rápido possível, o sonhado durante a fase de trabalho, com viagens para todos os lados. Trocaram o labor intenso pelo lazer intenso. Dando asas à exultação, viajaram à beça e acabaram por perder o interesse pelo turismo. A euforia passa, perde-se o ânimo para novas aventuras e ocupações e cede-se lugar ao tédio.

Na dimensão financeira, viajar é uma atividade cara. Mesmo as pessoas bem preparadas financeiramente têm dificuldades de incluir viagens como atividades rotineiras. Melhor sonhar e preparar bem cada viagem.

## Preparação para evitar o **choque**

---

Os entrevistados reforçam a necessidade de se preparar para não enfrentar o choque de um vazio muito grande. Aposentadoria significa recomeçar, e para isso é preciso se organizar. Mais avançada que o próprio corpo, a mente possui habilidades e competência para planejar.

Como servidores públicos com estabilidade no emprego, sentem-se privilegiados por terem o tempo para programar a nova etapa da vida. Alguns se reconhecem despreparados: ainda não se veem fazendo outra coisa a não ser o próprio trabalho. No entanto, tencionam fazer planos e projetos futuros.



A incerteza quanto ao futuro, comum na natureza humana, produz imaginações, angústias e receios. Apesar de o futuro ser uma grande incógnita, na aposentadoria há maior espaço para escolhas e possibilidades. Planejar significa identificar novas possibilidades, exercer a escolha e praticar. Alguns entrevistados manifestaram o receio de ter altas expectativas, ficar só nos sonhos e não os realizar. Outros no entanto reforçaram a consciência de a vida se constituir de descobertas, havendo, portanto, sempre possibilidades promissoras.

## A descoberta da **vida mais simples**

---

Entrevistados já retirados manifestaram ser o momento da aposentadoria o da descoberta de quantas coisas realmente importam e quantas se podem dispensar.

A sociedade de consumo incentiva o desejo desmedido, deixando sempre a percepção de um hiato ao bem-estar.

Pela desigualdade da renda, a grande maioria da população brasileira não está isenta da aspiração, mas apenas das possibilidades. Para a classe média, a moderação se torna uma prática de vida. Ao entrar na fase da aposentadoria, no entanto, pessoas de classe média e dos estratos sociais mais altos frequentemente manifestam preocupações com o “menos”. Parecem reagir à sociedade do consumo: ter menos para ser mais felizes. O consumo, afinal, deve ser parte e não o todo da vida.

No trabalho, as metas e prioridades organizacionais preenchem as preocupações das pessoas. A desordem de alguns pode causar urgências e tensões na vida de outros. Vive-se uma sensação de desorganização e uma esperança de um ambiente mais bem-posto e articulado.

No período laboral, as pessoas encontram pouco tempo para analisar e organizar a própria vida. Para evitar a sensação de vir a não ter o indispensável para viver, cercam-se de objetos, para proverem possíveis necessidades, prazeres materiais ou apreciações estéticas.

*No período  
laboral, as  
pessoas  
encontram  
pouco  
tempo para  
analisar e  
organizar  
a própria  
vida.*

Assim, inadvertidamente, muitos se viciam no supérfluo e não se despertam para as dimensões mais simples da vida.

Na verdade, os entrevistados reconhecem terem seus desejos crescido mais do que suas necessidades ao longo da vida. Por desatentos às diferenças ou inconscientes delas, surpreenderam-se com a quantidade de objetos desnecessários que adquiriram. Os primeiros momentos da aposentadoria aparecem como privilegiados para reorganizar a vida segundo parâmetros mais simples. Assim, muitos planejam, como fase inicial, reorganizar a própria casa.

Organizar a mente e as opções de vida precede a organização do ambiente físico e dos objetos. Muitas peças e utensílios podem criar problemas de espaço, mas também ver coisas inúteis, todos os dias, pode causar sentimento de culpa pelo gasto com futilidades.





No mundo de hoje, há muitos lembretes, como manifestações jornalísticas periódicas, sobre a despreocupação com a intensidade da vida material. Proclama-se, em contraposição à sociedade de consumo, o valor de se ter menos objetos e mais prazer com o que já se tem. Deixar de apreciar a quantidade das coisas e sim a qualidade das próprias escolhas.

Com a perspectiva do “menos” se enfraquece a pressão para a aquisição de supérfluos e se fortalece a visão da felicidade como menos atrelada a posses materiais.

Na carreira profissional, a obrigação do trabalho se assemelha a um imposto que se paga pela própria existência. Livrar-se desse ônus parece uma dádiva a ser aproveitada com vigor e rapidez. Libertas desses controles sobre horários e metas, as pessoas pensam e agem como proprietárias de seus destinos.

*Estar atento  
à qualidade  
e ao **valor**  
das **próprias**  
**escolhas** ajuda  
a programar  
atividades  
de forma  
disciplinada.*

Por isso, melhor organizar de alguma maneira o cotidiano da vida, desde o despertar. Como mencionou uma aposentada, citando a frase de um médico: “Evitar a sensação de acordar e não saber se permanece deitado ou se se levanta”.

Estar atento à qualidade e ao valor das próprias escolhas ajuda a programar atividades de forma disciplinada. Valores e prioridades indicam o discernimento das poucas coisas que importam, além de serem referências para o julgamento das oportunidades que surgem ao longo do caminho.

# DIMENSÕES ECONÔMICO- -FINANCEIRAS

José Cezar Castanhar

---



# Planejamento econômico-financeiro para aposentadoria

Desafio importante para quem se aposenta, ou está em vias de se aposentar, é procurar se informar e se qualificar sobre aspectos essenciais da gestão de finanças pessoais para aumentar a probabilidade de obter estabilidade financeira.

A gestão de finanças pessoais envolve dois aspectos essenciais. O primeiro trata do planejamento e da organização dos gastos para torná-los compatíveis com a receita prevista. O segundo aspecto se refere à gestão de investimentos, para aqueles que chegam à aposentadoria com uma reserva financeira, a fim de assegurar uma complementação sustentável da sua renda.



**PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS GASTOS**



**GESTÃO DE INVESTIMENTOS**

## PLANEJANDO E ORGANIZANDO OS GASTOS PESSOAIS

A aposentadoria implica alguma redução de ganhos salariais, seja pelo critério de cálculo da aposentadoria, seja pela perda de algum benefício de que se usufrui enquanto se está na ativa (funções gratificadas, participação em conselhos etc.).

Para aqueles que não dispõem de reserva financeira robusta para compensar essa queda, é essencial um raio X realista e minucioso das despesas para fazer com que “caibam” no salário pós-aposentadoria.



Existem, atualmente, vários *softwares* e aplicativos, inclusive vinculados à conta-corrente de bancos, que ajudam nessa organização financeira. De maneira geral, esse processo envolve duas etapas. Na primeira, se classificam as despesas do orçamento doméstico por categorias (habitação, alimentação, saúde, transporte, educação, cultura, lazer, entre outras). Na segunda etapa, a mais crucial, deve-se classificar cada item em termos da sua obrigatoriedade e essencialidade. Essa classificação contribui para identificar as despesas que são essenciais ou obrigatórias (saúde, habitação) distinguindo-as daquelas que são eletivas, e, nesse grupo, classificá-las pelo grau de necessidade. Um exemplo ajuda a ilustrar a análise

## ORÇAMENTO FAMILIAR DO SERVIDOR X DESPESAS MENSAIS

	ITEM	CLASSIFICAÇÃO
HABITAÇÃO	<b>Condomínio</b>	Essencial/incompressível
	<b>Energia elétrica</b>	Essencial/pode reduzir
	<b>Gás</b>	Essencial/pode reduzir
	<b>Água</b>	Essencial/pode reduzir
	<b>Manutenção</b>	Essencial/pode reduzir
	<b>IPTU</b>	Essencial/incompressível
	<b>Outras taxas obrigatórias</b>	Essencial/incompressível
	<b>Empregado</b>	Eletivo/pode reduzir
ALIMENTAÇÃO	<b>Supermercado</b>	Essencial/pode reduzir
	<b>Feira/Hortifrúti</b>	Essencial/pode reduzir
	<b>Açougue, peixaria, outros</b>	Não essencial/pode reduzir
	<b>Alimentação fora de casa</b>	Eletivo/pode reduzir
	<b>Diversos (cápsulas de café, vinho)</b>	Supérfluo/pode reduzir
SAÚDE	<b>Plano</b>	Eletivo/pode reduzir
	<b>Medicamentos</b>	Essencial/incompressível
	<b>Consultas fora do plano de saúde</b>	Eletivo/pode reduzir
	<b>Fisioterapia/tratamentos diversos</b>	Eletivo/pode reduzir
OUTROS	<b>Cultura (livros/cursos)</b>	Eletivo/pode reduzir
	<b>Lazer (viagens/entretenimento)</b>	Eletivo/pode reduzir
	<b>Outros (ajuda a familiares, imprevistos etc.)</b>	Eletivo/pode reduzir

Nesse exemplo hipotético, as despesas incompressíveis não poderiam ser reduzidas, pelo menos no curto e médio prazos (pode-se considerar a alternativa de mudar para um apartamento menor, com condomínio e IPTU mais baratos, por exemplo). O restante das despesas pode ser objeto de revisão para obtenção de alguma economia.

O quanto se pode obter de economia depende de como o item é encarado pela pessoa: despesa essencial, não essencial, eletiva, supérflua etc. Naturalmente, a redução que se pode obter no orçamento vai depender dessa avaliação pessoal, do grau de sacrifício que se está disposto ou que é necessário fazer.

O exemplo serve apenas para mostrar como o planejamento é um esforço para organizar as finanças pessoais, podendo colaborar para um equilíbrio financeiro após a aposentadoria, ocorra ou não redução dos ganhos.

*O quanto se pode  
**obter de economia**  
depende de como  
o item é encarado  
pela pessoa: despesa  
essencial, não  
essencial, eletiva,  
supérflua etc.*



## PLANEJANDO OS INVESTIMENTOS PESSOAIS

Na hipótese de que a pessoa que vai se aposentar disponha de alguma reserva, constituída ao longo de sua vida profissional, é essencial conhecer alguns conceitos básicos para a gestão de investimentos, bem como as alternativas disponíveis no mercado. Na sequência, discutem-se, de forma resumida, esses dois aspectos.

O primeiro passo é conhecer as alternativas para administrar (investir e desfrutar do rendimento) essa reserva, considerando as três variáveis determinantes para definir as decisões de investimento: risco, retorno e volatilidade.



O risco pode ser definido como uma medida da incerteza em relação ao retorno esperado de um investimento. Quanto mais previsível o retorno de um investimento, menor a incerteza a ele associada e, conseqüentemente, menor o risco. E vice-versa: quanto menor a previsibilidade, maior a incerteza e maior o risco.

Retorno é um conceito com uma definição mais intuitiva, já que se refere ao resultado (ou benefício, num sentido mais amplo) esperado de um investimento. Esse resultado pode ser expresso como um percentual do capital investido em um determinado período (mês, ano etc.), ou no período necessário para se recuperar o capital investido.

Se uma aplicação financeira assegura a manutenção do capital, então o retorno é expresso pelo percentual desse capital recebido (ou acumulado) em determinado período.

A volatilidade refere-se à variabilidade do retorno de uma aplicação num determinado período. Diferentes aplicações podem ter um fluxo de retorno mais estável, ou apresentar flutuações, às vezes significativas, ao longo de um período.

A decisão sobre qual alternativa de investimento escolher volta à questão de quanto de risco se deseja correr para uma determinada rentabilidade almejada. A volatilidade, na prática, é uma medida estatística desse risco e, portanto, associam-se riscos maiores a volatilidades maiores e expectativa de retornos maiores. Inversamente, alternativas de menor risco, em geral, apresentam menor volatilidade e expectativa de rentabilidade menor.

## ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTOS NO **MERCADO FINANCEIRO**

Apesar da enorme variedade e abundância de alternativas de investimentos no mercado financeiro, elas podem ser resumidas em duas grandes categorias: Aplicações em Renda Fixa e Aplicações em Renda Variável.



### 1. RENDA FIXA

As aplicações em Renda Fixa significam que, uma vez feito um investimento, sabe-se qual é o retorno a ser obtido. Essa condição não leva em conta o risco de crédito: por exemplo, se a aplicação foi feita em um título de um banco ou de uma empresa que entre em falência antes do resgate.

## ✓ 1.1 Aplicações Indexadas a uma taxa de juros de referência (curto prazo)



**MAIS SEGURAS  
(MENOR RISCO)**

### A COM TÍTULOS PÚBLICOS

Nessas aplicações, o indexador utilizado é a denominada taxa Selic, considerada a taxa de juros básica da economia.

Uma aplicação em um Título do Tesouro Nacional, indexada à Selic (denominada Letra Financeira do Tesouro ou LFT), garante que, do momento da aplicação até o vencimento do título, o investidor receberá a taxa Selic acumulada nesse período.

Essa aplicação poderá sempre ser resgatada antes do vencimento do título subjacente. Nesse caso, o rendimento poderá ser exatamente a taxa Selic acumulada até a data do resgate (diz-se que o título é vendido ao Par), um pouco abaixo da Selic (nesse caso o título está sendo vendido com Deságio), ou um pouco acima (situação em que o título estaria sendo vendido com Âgio), tendo em vista as condições vigentes no mercado no momento do resgate.

Na aplicação direta em títulos públicos, o investidor tem à sua disposição a plataforma desenvolvida pelo Tesouro Nacional, denominada Tesouro Direto. Nesse caso, o investidor deve se cadastrar numa instituição financeira, que será responsável pela liquidação financeira da operação (no investimento inicial e no seu resgate) e pela custódia do título adquirido.

Alternativamente, o investidor pode decidir fazer sua aplicação através de Fundos, criados e administrados por uma Instituição Financeira. Isso pode permitir melhores condições de negociação na hora de comprar ou vender títulos, podendo melhorar a rentabilidade. Além disso, exime o investidor de tarefas administrativas, deixando para este apenas a decisão de fazer aplicações ou solicitar resgates. Traz, porém, uma desvantagem, na forma de cobrança de taxas administrativas, que reduzem a rentabilidade líquida do investidor.



Quando um investidor opta pela aplicação em um Fundo, a taxa de juros de referência utilizada não é a Selic, mas o DI (taxa de referência dos Depósitos Interfinanceiros). De qualquer maneira, a Selic e o DI tendem a ser muito próximos e, na prática, não fazem maior diferença para o investidor.

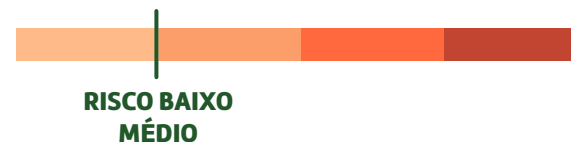
## B COM TÍTULOS PRIVADOS

Os títulos que lastreiam uma aplicação podem ser emitidos por instituições privadas. Os mais comuns são os Certificados de Depósito Bancário (CDBs), emitidos por instituições financeiras, e as Debêntures, títulos emitidos por empresas não financeiras. Nesse caso, os títulos referenciados à taxa de juros utilizam a taxa do DI, como mencionado anteriormente.

O investidor pode comprar um título diretamente junto à Tesouraria da instituição que o emite ou fazer a aplicação através de um Fundo.

Investimentos que utilizam Títulos Privados como lastro envolvem risco de crédito, ao contrário de aplicações em Títulos Públicos, consideradas livres de risco. Isso porque uma empresa privada pode ficar inadimplente e falir, o que, em tese, não aconteceria com o Tesouro Nacional, uma vez que o Banco Central poderia sempre emitir o dinheiro necessário para resgatar a dívida.

## ✓ 1.2 Aplicações de longo prazo Indexadas à taxa de juros de referência



Aplicações indexadas à taxa de juros de referência (Selic ou DI) de curto prazo podem ser consideradas as alternativas de mais baixo risco, porém de menor retorno. Isso porque o investidor vai assegurar um retorno próximo a essa taxa de referência, com baixa volatilidade e baixíssimo risco.

Uma alternativa para aqueles investidores que buscam melhorar o seu retorno sem aumentar muito o seu risco seria alongar o prazo do investimento, estabelecendo um horizonte de tempo de um ano ou mais.

Isso pode ser feito de duas maneiras. A mais segura seria mediante a compra, diretamente através do *site* Tesouro Direto, de títulos de prazo mais longo, oferecidos pelo Tesouro. Esses papéis, por terem menor demanda, tendem a oferecer um prêmio sobre a taxa Selic.





Outra maneira seria buscar um Fundo de uma instituição financeira que adotasse como política de composição da sua carteira comprar papéis de prazo mais longo, porém indexados à taxa de juros. Da mesma maneira, a rentabilidade de um Fundo desse tipo tenderia a oferecer um prêmio sobre a taxa de juros acumulada no período (Selic ou DI).

O risco associado a esse tipo de alternativa é que o prêmio (ou deságio) sobre os títulos pode ser alterado ao longo do tempo, em função de mudanças nas condições de mercado, em especial de mudanças bruscas de expectativas sobre a economia.

Assim, ao fazer a opção por uma alternativa de prazo mais longo, é essencial que o investidor esteja preparado para manter a aplicação até a data de resgate.

### ✓ 1.3 Indexada à inflação (médio e longo prazos)



Um objetivo importante ao programar investimentos de longo prazo, por exemplo garantir um fluxo de renda durante a aposentadoria, é assegurar que a renda futura programada mantenha o seu valor real, ou o seu poder de compra.

Uma maneira segura de alcançar esse objetivo é optar por aplicações indexadas a índices de inflação. Esse tipo de aplicação, como aquelas vistas anteriormente, pode ser realizado adquirindo-se títulos diretamente através do Tesouro Direto, ou adquirindo-se cotas de Fundos de Investimento.

O título mais negociado é a NTN – B (Nota do Tesouro Nacional – Série B), que utiliza o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo, apurado pelo IBGE). Esses títulos são também denominados IPCA+, e se caracterizam por remunerar o investidor mediante dois componentes: a inflação acumulada no período, no caso medida pelo IPCA, acrescida de uma taxa de juros, nesse caso denominada TAXA REAL DE JUROS, porque já descontada da inflação.

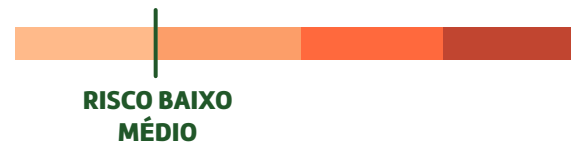
O Tesouro também emite títulos indexados a outros Índices de Inflação. É o caso da NTN – C (Nota do Tesouro Nacional – Série C), que utiliza como indexador para corrigir o valor aplicado o IGPM (Índice Geral de Preços do Mercado, apurado pela Fundação Getulio Vargas (FGV)). Esses são, em geral, títulos de menor liquidez e negociados com investidores institucionais (Fundos de Aplicação Financeira, Fundos de Previdência etc.).

Duas observações devem ser feitas a respeito dessa alternativa de investimento. A primeira é que a taxa real é mais elevada para prazos de vencimento maiores. Essa diferença corresponde a um prêmio pago ao investidor por aceitar um papel de prazo mais longo, o que é o mesmo que dizer que o Tesouro está disposto a pagar uma taxa maior para investidores que concordem em financiar o seu déficit com títulos de prazos mais longos.

A segunda é que, ao optar por uma aplicação mais longa, o investidor, por um lado, obtém uma taxa maior, mas por outro lado reduz a sua liquidez. Assim, se ocorrer uma situação em que o investidor tenha uma necessidade imprevista de caixa (liquidez) e necessite vender esses títulos antecipadamente, ele terá que fazê-lo em condições de mercado e eventualmente terá que fazê-lo em condições desfavoráveis, ou seja, vender os títulos a um preço menor que o seu preço normal (ou ao par) e reduzir a rentabilidade inicialmente contratada.

Pode, naturalmente, ocorrer o inverso. Ou seja, no momento em que o investidor necessite resgatar a aplicação, as condições podem ter se alterado favoravelmente e ele consiga vender o título por um preço maior (com ágio) e, consequentemente, melhorar a taxa real prevista inicialmente.

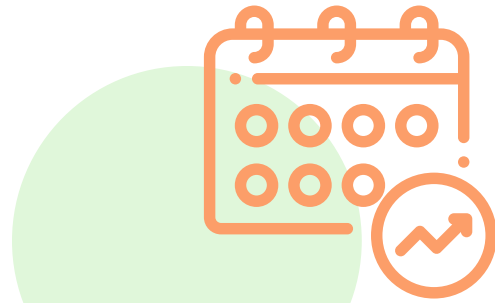
#### ✓ 1.4 Renda Fixa (médio e longo prazos)



Em uma aplicação em renda fixa, para um determinado valor aplicado numa determinada data é possível definir o valor que será resgatado no vencimento, o que permite definir exatamente a rentabilidade da aplicação.

Um exemplo simples seria a aplicação de R\$ 100.000,00 num título que vai assegurar um resgate de R\$ 110.000,00 ao final de dois anos. Nesse caso, o investidor obterá uma rentabilidade de 10% em dois anos, ou de 5% a.a. (mais uma vez, usando-se juros simples para simplicidade de raciocínio e compreensão).

Para uma aplicação dessa natureza, qualquer que seja a trajetória da taxa básica de juros (Selic ou DI), ou da taxa de inflação, o investidor terá garantido 10% de rendimento ao final de dois anos. Essa constatação sinaliza que essa alternativa embute o que se denomina risco de mercado.



A aplicação em renda fixa envolve um risco, que é tanto maior quanto maior o prazo da aplicação prefixada escolhida. A contrapartida desse risco é que o investidor terá, nesse caso, garantido uma rentabilidade previamente definida e saberá o valor que irá receber.

Como, em geral, as aplicações de renda fixa são realizadas com horizontes de tempo maiores, essa opção também embute o risco de liquidez. Se o investidor necessitar resgatar sua aplicação antecipadamente, terá que fazê-lo nas condições vigentes no mercado, o que significa que poderá ter sua rentabilidade diminuída (se a curva de juros subiu) ou aumentada (se essa curva baixou).

Existem dois títulos públicos que pagam uma taxa prefixada. Um deles é a Letra do Tesouro Nacional (LTN), cujo rendimento é pago integralmente no resgate da aplicação. Esse título é usualmente utilizado quando se deseja realizar uma aplicação de prazo mais curto (normalmente inferior a um ano). O outro título que paga um rendimento fixo é denominado NTN – F (Nota do Tesouro Nacional – Série F). Nesse caso, são papéis de prazo mais longo, que são negociados mediante uma taxa fixa de juros, os quais são pagos periodicamente (semestralmente).

A aplicação pode ser feita mediante a compra de cotas de Fundos de Investimento. A diferença é que, nesse caso, não se sabe o rendimento que se vai obter ao longo do tempo. A única informação que se tem é sobre o rendimento prévio do Fundo. De qualquer maneira, um Fundo de Renda Fixa terá em sua carteira papéis prefixados (Públicos e Privados) que têm como objetivo oferecer ao investidor, no médio e longo prazos, um rendimento superior às aplicações indexadas à taxa de juros (Selic ou DI).

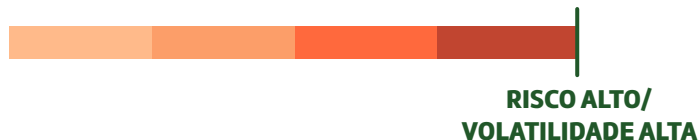
Também nesse caso, o rendimento pode ser afetado por flutuações nas condições do mercado, o que reitera a importância de que, numa aplicação dessa natureza, o investidor não conte com essa aplicação para fazer frente a necessidades de liquidez no curto prazo (inferior a um ano, por exemplo).



## 2. RENDA VARIÁVEL

Uma vez realizada uma aplicação de renda variável, o rendimento que vai se obter será positivo ou negativo, podendo, se positivo, resultar numa rentabilidade muito superior às opções de Renda Fixa ou, ao contrário, apresentar um resultado catastrófico, inclusive com perda de grande parte do capital aplicado.

## ✓ 2.1 Variação Cambial



Nessa modalidade de aplicação o investidor terá a sua remuneração também definida por dois componentes. O indexador será a variação cambial (variação na taxa de câmbio do dólar americano) ocorrida entre o momento da aplicação e o resgate (ou no momento do pagamento de juros periódicos), acrescida de uma taxa de juros (que o mercado financeiro denomina cupom cambial).

Para ilustrar a natureza e os riscos desse tipo de aplicação, vamos considerar qual seria o resultado obtido em dois cenários distintos, levando em conta uma aplicação de R\$ 1.000,00 em um título com variação cambial, pelo prazo de um ano, obtendo uma taxa de juros (cupom cambial) de 3% a.a.

CENÁRIO DE TAXA DE CâMBIO NO VENCIMENTO	VALOR DE RESGATE	RENTABILIDADE
A → câmbio a 4,50	1.158,75	+ 15,875% no período
B → câmbio a 3,50	901,25	- 9,875% no período

Observa-se que diante de um cenário de valorização acentuada do dólar (12,5% no período) a aplicação oferecerá uma rentabilidade elevada (certamente superior a qualquer aplicação de renda fixa). Já num cenário em que o dólar se desvalorize 12,5%, a rentabilidade será negativa em 9,875%, significando que o investidor perdeu quase 10% do capital aplicado, o que não teria ocorrido se tivesse optado por qualquer uma das alternativas de renda fixa.

Considerando-se tanto períodos mais longos quanto períodos curtos, constata-se elevada volatilidade da taxa de câmbio. Essa característica torna essa alternativa uma aplicação de alto risco, se feita com o propósito de investimento para obter uma rentabilidade. Recomenda-se, assim, que ela seja considerada uma estratégia de proteção (ou *hedge*, no jargão do mercado financeiro). Esse seria o caso, por exemplo, de um investidor que tem suas receitas em reais porém alguns gastos em dólares (seja para custear viagens para o exterior, seja para custear o estudo de filhos no exterior, por exemplo).

A aplicação nessa modalidade pode também ser feita com Títulos Públicos, no caso as NTN-D (Notas do Tesouro Nacional – Série D) ou através de Fundos Cambiais, em instituições financeiras.

## ✓ 2.2 Ações



No mercado de ações negociam-se títulos que representam uma parcela do capital de empresas, porém só aquelas denominadas de Capital Aberto, ou seja, cujo capital (mediante ações) pode ser negociado em um mercado aberto de ações, denominado Bolsa de Valores.

Para que a ação de uma empresa seja negociada em Bolsa, ela deve atender a determinadas condições estabelecidas pelo órgão regulatório (Comissão de Valores Mobiliários) e pela própria bolsa (no Brasil, a Bovespa). Essas condições incluem regras de governança, pulverização das ações, auditoria externa etc.

No Brasil, com cerca de 4,5 milhões de empresas oficialmente registradas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, menos

de 400 são companhias abertas e têm suas ações listadas (e negociadas) em Bolsa.

Por que as ações são consideradas Renda Variável? A resposta a essa pergunta decorre da definição do tipo de retorno que pode obter um investidor que aplica em ações. Um tipo está diretamente relacionado ao desempenho operacional da empresa, denominado dividendo, e que se refere à parcela do lucro gerado pela empresa que será distribuído aos acionistas. O outro tipo de retorno, que tende a ser mais atrativo para o investidor, é a expectativa de valorização da empresa.

O interesse por ações de uma empresa pode estar associado muito mais à expectativa de valorização dessa ação (por razões objetivas ou não) do que à própria possibilidade real de melhoria do desempenho operacional e financeiro da empresa, geração de lucros e dividendos.

O rendimento esperado em uma aplicação em ações é incerto, tanto no que toca à expectativa de receber dividendos como no que se refere à expectativa de valorização do preço da ação, pois se trata de estimar o desempenho futuro das empresas.

O mercado de ações é muito suscetível a pressões de demanda que podem estar ligadas a fatores muito pouco relacionados ao desempenho das empresas. Um desses fatores é a taxa de

juros dos ativos livres de risco (usualmente Títulos Públicos), que é considerado o custo de oportunidade dos investidores no mercado de ações.

Em períodos em que a taxa de juros está muito baixa, esse custo de oportunidade cai, tornando mais atrativa a alternativa de investir em ações. O aumento da demanda leva à valorização das ações e, conseqüentemente, ao aumento da rentabilidade do investimento, numa “profecia autorrealizável”. Além disso, à medida que se valoriza, o mercado de ações atrai novos investidores, inclusive investidores com perfil de risco que não recomendaria que aplicassem em ações, reforçando o ciclo de valorização.

Esse ciclo resulta no que se denomina, usualmente, “bolhas” no mercado financeiro. Pode ocorrer com ações, com *commodities* ou com qualquer outro ativo real ou financeiro. Uma coisa certa com relação a bolhas é que elas estouram. E, quando isso acontece, o rendimento excepcional obtido num determinado período pode ser rapidamente devolvido no período seguinte.

Há três recomendações para quem quer investir em ações:



1. Explorar os ganhos maiores nesse mercado, ou seja, tentar antecipar a intensidade e o sentido da volatilidade, requer uma profunda qualificação técnica e dedicação exclusiva.



2. O investidor deve pensar no mercado de ações como uma fração pequena da sua carteira; assim, pode aumentar a rentabilidade da sua carteira num cenário positivo, e se o cenário resultar desfavorável a perda não afetaria o patrimônio de forma significativa.



3. Se a estratégia for a do item 2, deve-se pensar no mercado de ações numa perspectiva de prazo mais longa (certamente maior que um ano).

## ✓ 2.3 Fundos Multimercado



**RISCO ALTO/  
VOLATILIDADE MODERADA-ALTA**

O investidor não profissional mas com disposição para aceitar um nível de risco intermediário, entre a renda fixa mais tradicional e a aplicação em ações, pode alcançar esse objetivo aplicando em Fundos Multimercado. É importante ressaltar que se trata de uma alternativa com nível maior de risco e que, em determinadas circunstâncias, pode resultar em perda parcial do capital investido. Assim, essa alternativa, se utilizada, não deve concentrar todas as aplicações do investidor, e sim fazer parte de uma estratégia de diversificação.



## 3. COMPONDO UM PORTFÓLIO DE INVESTIMENTO

A composição de uma carteira ou portfólio de investimentos deve, em princípio, considerar a posição (e objetivos) do investidor em relação a quatro dimensões: retorno desejado, risco

que está disposto a assumir, volatilidade que está disposto a enfrentar e liquidez de que necessita, ao longo do tempo.

Se o investidor almeja retornos mais agressivos, deve estar disposto a assumir riscos maiores, o que, em cenários desfavoráveis, pode resultar em perda do capital.

Da mesma forma, se não se sente confortável com alternativas cujo resultado pode se alterar radicalmente de um período para outro (que pode ser um semestre, um trimestre, ou um mês), o investidor deve descartar mercados que se caracterizam por apresentar alta volatilidade. Eventualmente, o investidor pode não dar muita importância a essas flutuações intermediárias, desde que ao final de um determinado período obtenha uma rentabilidade mais atrativa do que a proporcionada por alternativas de risco muito baixo.

Para tanto, é essencial que no seu planejamento financeiro o investidor seja capaz de definir qual o fluxo de entradas de caixa que necessitará coletar junto aos seus investimentos, seja para complementar sua renda, seja para financiar outros projetos e iniciativas.

Em se tratando de planejamento financeiro para a aposentadoria, deve-se descartar alternativas de risco muito alto e considerar apenas aquelas que poderiam ser classificadas como de risco baixo

e moderado. A tabela a seguir apresenta, apenas como uma orientação preliminar, diferentes possibilidades de compor o portfólio de investimento, considerando perfis de risco baixo e moderado.

## NÍVEL DE RISCO



### MUITO BAIXO

**85%** em títulos indexados à taxa de juros de curto prazo (Selic ou DI)

+

**15%** em títulos de Renda Fixa



### BAIXO

**70%** em títulos indexados à taxa de juros de curto prazo (Selic ou DI)

+

**15%** em títulos indexados à taxa de juros, com prazos de vencimento mais longo

+

**15%** em títulos de Renda Fixa



### MODERADO 1

**50%** em títulos indexados à taxa de juros de curto prazo (Selic ou DI)

+

**20%** em títulos de Renda Fixa

+

**15%** em Títulos indexados à taxa de juros, com prazos de vencimento mais longo

+

**15%** em Títulos indexados à inflação



### MODERADO 2

**40%** em Títulos indexados à taxa de juros de curto prazo (Selic ou DI)

+

**20%** em Títulos de Renda Fixa

+

**20%** em Títulos indexados à inflação

+

**20%** em aplicações de renda variável

As alternativas apresentadas, bem como os percentuais sugeridos, podem ser calibradas e customizadas para cada investidor, considerando seu perfil em relação ao retorno desejado, risco que está disposto a assumir, aceitação de volatilidade e necessidade de liquidez.

## COMPLEMENTANDO A RENDA

Qualquer que seja a característica do portfólio escolhido, o que se deseja, ao final, é que um patrimônio financeiro constituído, seja a partir da poupança realizada ao longo da vida profissional, seja mediante um aporte recebido no momento da aposentadoria, propicie um complemento de renda.

Esse complemento deve idealmente permitir o desfrute de uma aposentadoria estável financeiramente e que não imponha uma queda no padrão de vida existente antes da aposentadoria.

Para ilustrar os desafios e possibilidades associados a um planejamento financeiro com esses objetivos, apresentam-se a seguir duas simulações. Na primeira, o dado considerado é o patrimônio financeiro disponível no momento da aposentadoria e calcula-se a renda periódica que se pode obter, a partir de certas premissas. A segunda simulação faz o contrário, ou seja, dado o objetivo de se obter uma renda mensal, considerando determinadas premissas, qual o patrimônio financeiro inicial que seria necessário.



Para essas simulações adotam-se distintos cenários para duas variáveis básicas: qual a taxa real (descontada a inflação) que se considera que o patrimônio financeiro do investidor obterá, ao longo do período considerado, e qual a expectativa de vida do investidor (medida em anos) após a aposentadoria.

Por simplificação, considera-se que o investidor opta por consumir todo o seu patrimônio durante o período da aposentadoria. Pode-se facilmente ajustar os cálculos, considerando-se que um determinado percentual desse capital deve ser preservado ao final, para ser distribuído como herança.

### CRIANDO UM **FLUXO DE RENDA** (ENTRADAS DE CAIXA) A PARTIR DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS

Nesta simulação estão sendo adotadas as seguintes premissas:

- ✓ Patrimônio Inicial = R\$ 100.000,00
- ✓ Três cenários de expectativa de vida, após a aposentadoria: 20, 25 e 30 anos
- ✓ Cinco cenários de Taxas Reais de Juros (2% a.a., 3% a.a., 4% a.a., 5% a.a., 6% a.a.)

A tabela a seguir resume os valores da renda mensal produzida (em reais), considerando cada cenário mencionado.

TAXA REAL DE JUROS (% AO ANO)	EXPECTATIVA DE VIDA (ANOS)		
	20	25	30
2% a.a.	505,88	423,85	369,62
3% a.a.	554,98	474,21	421,60
4% a.a.	605,98	527,84	477,41
5% a.a.	659,95	584,59	536,82
6% a.a.	716,43	644,30	599,55

Note que, a partir da tabela acima, pode-se simular o rendimento esperado para quaisquer patrimônios (investimento) iniciais, bastando para isso multiplicar o capital efetivamente disponível para aplicação pelos valores mensais das células e dividir por R\$ 100.000,00 (valor tomado como referência).

Assim, se o investidor tem R\$ 800.000,00 de poupança disponível para aplicar, a renda mensal obtida para a taxa de juros de 2% a.a. e 20 anos de expectativa de vida seria:

$505,88 \times (800.000/100.000) = 505,88 \times 8 = \text{R\$ } 4.047,04$  de fluxo mensal de renda para o cenário considerado.

Esse mesmo cálculo pode ser feito, naturalmente, para qualquer outro cenário de taxa de juros e expectativa de vida que se deseje considerar.

### CAPITAL NECESSÁRIO PARA SE OBTER UM FLUXO DE RENDA DESEJADO

Faremos agora o exercício inverso, ou seja, se o investidor deseja obter uma determinada complementação na sua renda mensal, qual o investimento inicial necessário, considerando-se os mesmos cenários de taxa de juros e de expectativa de vida.

Para simplificar, faremos o cálculo considerando o investimento inicial necessário para assegurar uma renda mensal de R\$ 1.000,00, nos diferentes cenários de taxa de juros e expectativa de vida.

TAXA REAL DE JUROS (% AO ANO)	EXPECTATIVA DE VIDA (ANOS)		
	20	25	30
2% a.a.	197.674,03	235.930,10	270.548,52
3% a.a.	180.310,91	210.876,45	237.189,38
4% a.a.	165.021,86	189.452,48	209.461,24
5% a.a.	151.525,31	171.060,05	186.281,62
6% a.a.	144.914,64	155.206,86	166.791,61

Tal como na simulação anterior, para calcular o valor necessário para se obter um fluxo de renda mensal qualquer basta multiplicar o valor mostrado na tabela acima para um determinado cenário pela renda desejada e dividir por R\$ 1.000,00.

Por exemplo, se o investidor deseja receber um fluxo de renda mensal de R\$ 5.000,00, considerando um cenário de taxa de juros real de 4% a.a. e uma expectativa de vida de 25 anos após a aposentadoria, o valor que deve ser aplicado no início é:

$$180.452,48 \times (5.000/1.000) = \text{R\$ } 902.262,40$$

As ferramentas de análise e os instrumentos financeiros disponíveis no mercado podem auxiliar as pessoas a planejar sua vida após a aposentadoria de forma a ter estabilidade financeira e manter, na medida do possível, seu padrão de vida.

Para tanto, é essencial uma avaliação consistente e fundamentada da natureza, dos riscos e das possibilidades das opções que o mercado financeiro oferece, considerando, principalmente, que os investimentos nesse período devem ter como objetivo contribuir para a estabilidade financeira e emocional da pessoa que se aposenta.

## I A OPÇÃO DO **EMPREENDEDORISMO**

A vida pós-aposentadoria não se restringe a assegurar estabilidade financeira. Para muitos, tão importante quanto a estabilidade financeira é continuar a manter alguma forma de ocupação profissional desafiadora.

A opção do empreendedorismo, ou seja, iniciar o próprio negócio, pode ser a alternativa para conciliar esses dois objetivos: buscar um complemento no fluxo de renda futura e uma ocupação profissional envolvente e desafiadora.



### **1. ALGUMAS NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO**

Inicialmente, cabe mencionar que a opção pelo empreendedorismo é uma alternativa que se poderia considerar:

- 1.** De renda variável, na medida em que não é possível assegurar nem a magnitude nem a estabilidade do fluxo de renda que se pode obter;
- 2.** De risco moderado a muito elevado, uma vez que, em qualquer uma das rotas para o empreendedorismo que se apresentam a seguir, mas especialmente na alternativa de se criar uma nova empresa, a probabilidade de sucesso é, estatisticamente, baixa.

De fato, as estatísticas sobre a abertura de empresas no Brasil (e na maioria dos países do mundo) mostram que, cinco anos após a sua abertura, cerca de 50% delas podem ter sido encerradas. Por outro lado, se o empreendimento se revela exitoso, o retorno pode ser elevadíssimo, como demonstram algumas histórias conhecidas de empreendedorismo.

Cabe também destacar que a idade não é, em geral, uma limitação nem para o início de uma atividade empresarial nem para o seu êxito. As pesquisas empíricas são repletas de exemplos de jovens empreendedores que fracassam e de empreendedores que desenvolvem negócios exitosos já na idade madura.



## 2. AS ROTAS DO EMPREENDEDORISMO

### 2.1

### Franquias



**RISCO E RETORNO  
MODERADOS**

Uma alternativa para limitar o risco de uma iniciativa na área empresarial é por meio da aquisição de uma franquia. Nesse caso, o futuro empresário se associa a uma rede de negócios já existente mediante o pagamento de uma taxa de adesão (o que seria equivalente à compra do direito de explorar a franquia) e dos investimentos necessários para instalar o empreendimento (loja, quiosque, serviço etc.).

A franquia traz as seguintes vantagens:

- ✓ **1.** Oferece ao empreendedor um negócio com uma marca estabelecida num mercado já existente.
- ✓ **2.** Oferece a infraestrutura de logística para o negócio: fornecedores, sistemas gerenciais, assistência técnica etc.
- ✓ **3.** Em geral o franqueador máster (o proprietário da franquia) se encarrega das ações de marketing, bem como dos investimentos em inovação nos produtos e serviços.
- ✓ **4.** Oferece uma enorme variedade de possibilidades, seja em termos das áreas de atuação (alimentação, serviços pessoais, moda e confecção, perfumaria, que são alguns dos setores em que o mecanismo das franquias está mais desenvolvido e disseminado), seja em termos do investimento necessário.

Existem alternativas de franquias para todos os gostos e para todos os bolsos. No *site* suafranchia.com, entre outros especializados no tema, podem ser encontradas centenas de exemplos de franquias cujo investimento inicial varia de R\$ 10.000,00 a R\$ 100.000,00.

Por outro lado, franquias mais conhecidas e consolidadas exigem investimentos muito maiores. Apenas para exemplificar, uma franquia da rede de lojas de chocolate Cacau Show pode exigir investimento inicial que varia de R\$ 75.000,00 a R\$ 250.000,00, dependendo do tamanho e do local da loja a ser instalada. A taxa de adesão à franquia é de R\$ 10.000,00.

Já o investimento numa franquia da rede de lanchonetes Habib's é, em geral, superior a R\$ 1.000.000,00.



Como em finanças e negócios não existe mágica, a redução do risco possibilitada pelo sistema de franquia vem acompanhada de uma limitação no retorno esperado do investimento. Em geral, ao decidir adquirir uma franquia, o melhor cenário para o investidor (empreendedor) é que, após pagar todos os custos de operação, depreciação e amortização do investimento, haja uma entrada de caixa estável e compatível com o investimento realizado.

Em geral, a análise da atratividade das franquias se faz com a estimativa do tempo necessário para recuperar o capital inicial investido (indicador denominado *Payback*). Nas franquias mais atrativas, esse tempo pode variar de 2 anos a 4 anos. Uma vez obtida a amortização do investimento inicial, o lucro do negócio se transforma numa renda contínua (embora não constante, já que depende do desempenho do negócio), o que é em si um atrativo.

Mas a continuidade e estabilidade desse fluxo são função de dois aspectos: a dedicação permanente do empreendedor ao seu negócio, o que depende dele próprio, e a manutenção do interesse do público pelo produto ou serviço oferecido pela franquia, o que não depende apenas do empreendedor. Nesse caso, aspectos como competição, alteração nos hábitos de consumo, conjuntura econômica, entre outros, vão ser determinantes para a sustentabilidade do negócio.

## 2.2 Criar uma nova empresa



A criação de uma nova empresa, se exitosa, pode ser a semente de uma futura franquia de sucesso, ou de uma rede de lojas próprias, ou mesmo de uma empresa que introduza uma mudança radical no mercado. Essa alternativa apresenta, por um lado, um potencial de retorno muito grande, mas por outro lado também tem um elevado risco associado.

Curiosamente, nesse caso, o investimento inicial pode ser muito pequeno, embora deva exigir um comprometimento muito maior do empreendedor, seja na capacidade de identificar uma oportunidade promissora de negócio, seja pelo desafio de transformar essa oportunidade num empreendimento real.

Sem ter a pretensão de propor uma receita ou de sugerir que a rota para um empreendimento de sucesso seja simples e sem acidentes, pode-se identificar alguns elementos que estão presentes na maioria dos casos de sucesso no Brasil, como Cacau Show, Habib's e Nielly (cosméticos), a saber:

- ✓ **1.** Identificar lacunas no mercado que não estão sendo atendidas (seja por segmento de renda, por faixa etária, por região etc.) pela oferta de bens e serviços hoje disponíveis. Podemos chamar essa capacidade de desenvolver um radar de oportunidades.
- ✓ **2.** Passar da ideia à ação, o mais rapidamente possível. Ou seja, ter a disposição para correr os riscos necessários.
- ✓ **3.** Identificar as inovações necessárias e possíveis, num determinado período, num determinado mercado. Essa inovação pode ser criar um novo produto (Habib's), adaptar um produto existente a uma demanda do mercado não atendida (Cacau Show e Nielly), criar um novo serviço (iFood, AirBnb), mudar um modelo de negócio (Uber, Amazon, Ensino à Distância).
- ✓ **4.** Mobilizar e atrair parcerias que possam complementar os recursos limitados de um novo empreendimento.
- ✓ **5.** Antecipar as discontinuidades que podem ocorrer no mercado. Essa é uma qualidade especialmente importante, já que o senso comum das consultorias em empreendedorismo enfatiza o papel do planejamento (que é importante, mas numa fase

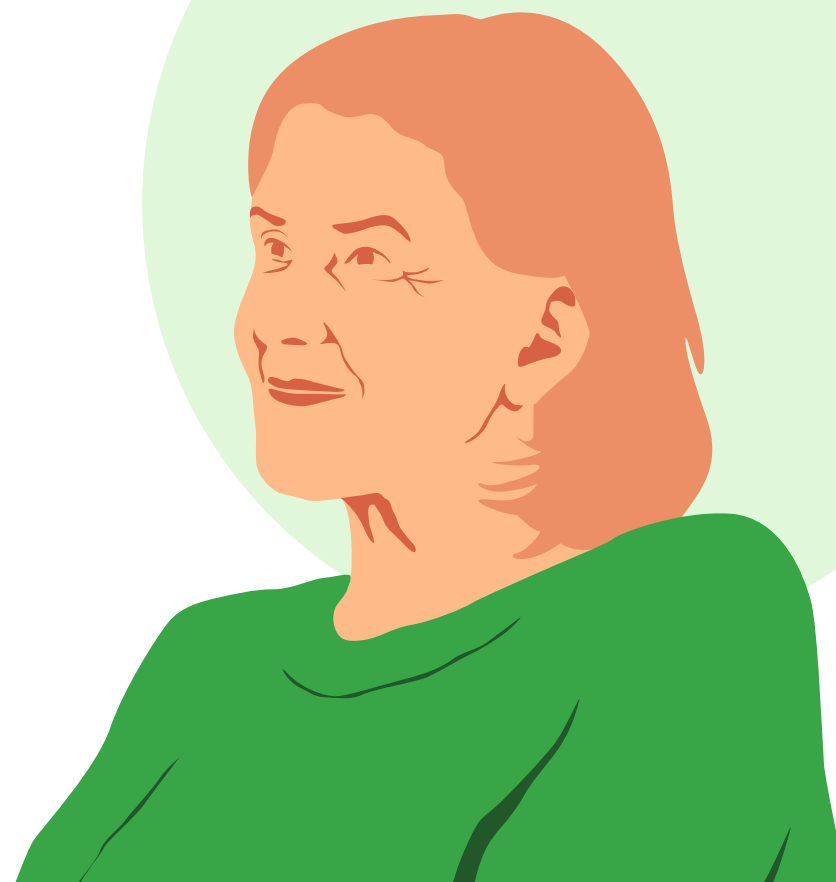
posterior do empreendimento), que, inevitavelmente, acaba deixando o empreendedor prisioneiro de tendências passadas e limitando sua capacidade de pensar o que não foi pensado ainda.

Por fim, nunca é demais reiterar que se trata de uma estratégia de alto risco. Se o empreendimento, ao final, não é bem-sucedido, o investidor pode perder todo o seu capital. Por isso, conclui-se com a recomendação de que o critério de decisão mais indicado para o empreendedor não sejam os tradicionais indicadores de taxa interna de retorno, valor presente líquido ou período de retorno do investimento.

O que se recomenda é um critério mais apropriado para um empreendedor, que se pode denominar de Custo Aceitável. Ou seja, ao iniciar um negócio, o empreendedor deve considerar que num cenário favorável ele poderá ter um retorno elevado, além da satisfação de ter criado um negócio bem-sucedido. Num cenário desfavorável, porém, ele pode perder todo o capital aplicado.

Assim, ao iniciar o negócio o empreendedor deve se fazer a seguinte pergunta: “Se ocorrer o cenário desfavorável, e eu perder todo o capital aplicado, essa seria uma perda aceitável, ou seja, uma perda que não provocaria uma crise (financeira ou psicológica) na minha vida?”.

Se a resposta for positiva, não hesite. Pode ser uma experiência transformadora, seja ela um êxito financeiro ou não.



# **DIMENSÕES PROCESSUAIS DA APOSENTADORIA**

---





# Abono de permanência

Abono de permanência é um incentivo financeiro do Regime Próprio da Previdência Social, RPPS, dado ao servidor público estatutário contribuinte que deseja continuar trabalhando, mesmo tendo cumprido os requisitos para aposentadoria voluntária por tempo de contribuição.

O pagamento do abono de permanência não é automático: o servidor deverá requerer e encaminhar à Central de Atendimento de Pessoal no Distrito Federal – CAPE, que fará a verificação do que está sendo solicitado. Em seguida o processo é enviado à Divisão de Orientação e Acompanhamento Funcional, onde ocorrerá a instrução processual. Com o deferimento do pedido ocorrerá a publicação da portaria de concessão em Boletim de Serviço.

O servidor receberá o valor idêntico ao que foi descontado em folha de pagamento a título de contribuição previdenciária (PSS).

O efeito financeiro será na mesma data em que cumprir os requisitos da aposentadoria.

O valor do abono de permanência não é contabilizado para efeito de abate do teto constitucional.

O abono de permanência será contabilizado para o desconto de imposto de renda retido na fonte.

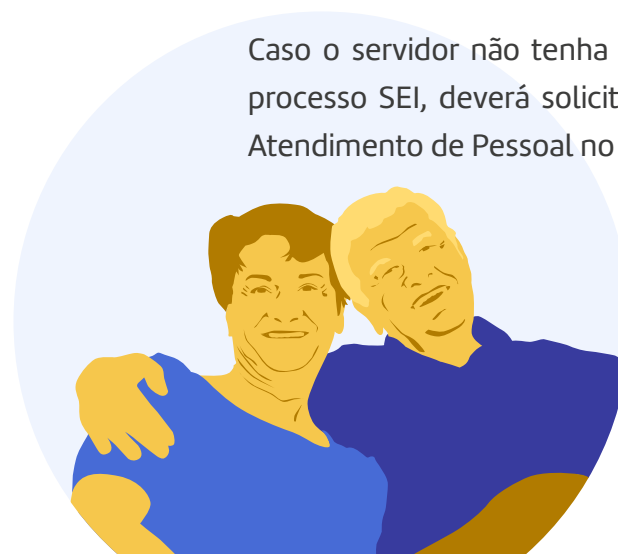


## DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

O servidor deverá preencher o Formulário de Requerimento de Abono de Permanência, disponível no Sistema Eletrônico de Informações – SEI, informando seus dados cadastrais, contato telefônico e endereço eletrônico.

Se for necessário, serão solicitados documentos comprobatórios de tempo de serviço.

Caso o servidor não tenha ferramentas para abrir processo SEI, deverá solicitar auxílio à Central de Atendimento de Pessoal no Distrito Federal.



# Licença-prêmio por **assiduidade**

A licença-prêmio por assiduidade – LPA foi extinta em 15 de outubro de 1996, conforme art. 7º da Lei nº 9.527, de 10 de dezembro 1997, sendo devida somente ao servidor que a adquiriu na forma da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, até a data de sua extinção.

A LPA é afastamento do servidor, pelo prazo de 03 (três) meses, concedido a cada quinquênio ininterrupto de efetivo exercício, completados até o dia 15 de outubro de 1996, com a remuneração do cargo efetivo.

A LPA pode ser usufruída de uma só vez, ou parcelada em 2 (dois) ou 3 (três) períodos de, no mínimo, 30 (trinta) dias consecutivos.

Os períodos de licença-prêmio já adquiridos e não gozados pelo servidor que vier a falecer serão convertidos em pecúnia, em favor de seus beneficiários da pensão.

A LPA poderá ser contada em dobro para efeito de aposentadoria.

O usufruto da LPA não é automático: o servidor deverá requerer e encaminhar à Central de Atendimento de Pessoal no Distrito Federal – CAPE, que fará a verificação do que está sendo solicitado. Logo em seguida o processo é enviado à Divisão de Orientação e Acompanhamento Funcional, onde ocorrerá a instrução processual. Com o deferimento do pedido ocorrerá a publicação da portaria de concessão em Boletim de Serviço.



## DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

O servidor deverá preencher o Formulário de Licença-Prêmio por Assiduidade, disponível no Sistema Eletrônico de Informações – SEI, informando seus dados cadastrais, contato telefônico e endereço eletrônico, período de usufruto e concordância da chefia imediata.

Se for necessário, serão solicitados documentos comprobatórios de tempo de serviço.

Caso o servidor não tenha ferramentas para abrir processo SEI, deverá solicitar auxílio à Central de Atendimento de Pessoal no Distrito Federal.

# Tipos de aposentadoria

Atualmente os servidores poderão ser aposentados:

## REGRAS GERAIS

- ✓ Por **incapacidade permanente** para o trabalho, quando insuscetível de readaptação, sendo obrigatória a reavaliação;
- ✓ **Compulsoriamente** aos 75 anos;
- ✓ **Voluntariamente**, observados a idade, o tempo de contribuição e demais requisitos estabelecidos em lei complementar.

## APOSENTADORIA ESPECIAL

- ✓ Com deficiência, submetidos a avaliação biopsicossocial;

- ✓ Cujas atividades sejam exercidas com efetiva exposição a agentes nocivos químico, físico e biológico prejudiciais à saúde, ou associação destes, vedada a caracterização por categoria profissional ou ocupação.

Ao se aposentar, o servidor passa a receber os proventos/subsídios de aposentadoria, que variam de acordo com o tipo de aposentadoria.

Os proventos/subsídios de aposentadoria podem ser:

- ✓ **Integrais:** Valor constituído pelo subsídio, pelo vencimento e pelas vantagens pecuniárias *permanentes do cargo*, estabelecidos em lei, acrescidos dos adicionais de caráter individual e das vantagens pessoais permanentes.
- ✓ **Proporcionais:** Valor proporcional ao tempo de contribuição;
- ✓ **Média Aritmética:** Valor calculado pela média aritmética simples dos salários de contribuição e das remunerações adotados como base para contribuições aos regimes de previdência social.

Os proventos/subsídios podem ser reajustados da seguinte forma:

- ☑ Paridade: reajustados em conformidade com os índices estendidos aos servidores ativos, bem como direitos e vantagens a estes instituídos;
- ☑ Sem paridade: reajustados nas mesmas datas e índices do Regime Geral de Previdência Social – RGPS.

## Requisitos para se aposentar

### DIREITO ADQUIRIDO

Os servidores que tenham cumprido todos os requisitos de aposentadoria até 12 de novembro de 2019 poderão se aposentar pelas seguintes regras:

## 1. SERVIDORES QUE INGRESSARAM NO SERVIÇO PÚBLICO ATÉ 16 DE DEZEMBRO DE 1998:

### 1.1. Aposentadoria com proventos INTEGRAIS e PARIDADE – Art. 3º da Emenda Constitucional 47/2005



- **35 anos** de contribuição
- **60 anos** de idade (reduzindo 01 ano para cada ano que ultrapassar os 35 anos de contribuição)
- **05 anos** no cargo efetivo
- **15 anos** de carreira
- **25 anos** de efetivo exercício no serviço público



- **30 anos** de contribuição
- **55 anos** de idade (reduzindo 01 ano para cada ano que ultrapassar os 3 anos de contribuição)
- **05 anos** no cargo efetivo
- **15 anos** de carreira
- **25 anos** de efetivo exercício no serviço público

## 1.2. Aposentadoria com proventos INTEGRAIS pela MÉDIA, com redutor – Art. 2º da Emenda Constitucional nº 41/2003 – Redutor de 5%

HOMEM



- **53 anos** de idade
- **35 anos** de contribuição
- **05 anos** no cargo
- **20% de pedágio** sobre o tempo que em 16.12.98 faltaria para atingir o limite de tempo (35 anos) para aposentadoria

MULHER



- **48 anos** de idade
- **30 anos** de contribuição
- **05 anos** no cargo
- **20% de pedágio** sobre o tempo que em 16.12.98 faltaria para atingir o limite de tempo (30 anos) para aposentadoria

## 1.3. Aposentadoria com proventos PROPORCIONAIS pela MÉDIA, com redutor – Art. 2º da Emenda Constitucional nº 41/2003 – Redutor de 3,5%

HOMEM



- **53 anos** de idade
- **35 anos** de contribuição
- **05 anos** no cargo
- **20% de pedágio** sobre o tempo que em 16.12.98 faltaria para atingir o limite de tempo (35 anos) para aposentadoria

MULHER



- **48 anos** de idade
- **30 anos** de contribuição
- **05 anos** no cargo
- **20% de pedágio** sobre o tempo que em 16.12.98 faltaria para atingir o limite de tempo (30 anos) para aposentadoria

## 2. SERVIDORES QUE INGRESSARAM NO SERVIÇO PÚBLICO ATÉ 31 DE DEZEMBRO DE 2003:

### 2.1. Aposentadoria com proventos INTEGRAIS e PARIDADE – Art. 6º da Emenda Constitucional nº 41/2003:

HOMEM



- **35 anos** de contribuição
- **60 anos** de idade (reduzindo 01 ano para cada ano que ultrapassar os 35 anos de contribuição)
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de carreira
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público

MULHER



- **30 anos** de contribuição
- **55 anos** de idade (reduzindo 01 ano para cada ano que ultrapassar os 35 anos de contribuição)
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de carreira
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público

## 3. REGRAS SEM LIMITE DE DATA DE INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO:

### 3.1. Aposentadoria com proventos INTEGRAIS pela MÉDIA – Art. 40 III A da Constituição Federal com redação dada pela Emenda Constitucional nº 41/2003

HOMEM



- **35 anos** de contribuição
- **60 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de efetivo exercício no serviço público

MULHER



- **30 anos** de contribuição
- **55 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de efetivo exercício no serviço público

### 3.2. Aposentadoria com proventos PROPORCIONAIS pela MÉDIA – Art. 40 § 1º III B da Constituição Federal com redação dada pela Emenda Constitucional nº 41/2003

#### HOMEM



- **65 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de efetivo exercício no serviço público

#### MULHER



- **60 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de efetivo exercício no serviço público

## REGRAS DE TRANSIÇÃO

Os servidores públicos federais que tenham ingressado no serviço público até 12 de novembro de 2019 poderão aposentar-se, voluntariamente, conforme as seguintes regras:

## 1. ART. 4º DA EMENDA CONSTITUCIONAL 103/2019 (REGRA DOS PONTOS):

### 1.1 Para aposentadorias até 31/12/2022:

#### HOMEM



- **35 anos** de contribuição
- **61 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **Somatório de idade e tempo** de contribuição:
  - 96 pontos** – em 2019
  - 97 pontos** – em 2020
  - 98 pontos** – em 2021
  - 99 pontos** – em 2022

#### MULHER



- **30 anos** de contribuição
- **56 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **Somatório de idade e tempo** de contribuição:
  - 86 pontos** – em 2019
  - 87 pontos** – em 2020
  - 88 pontos** – em 2021
  - 89 pontos** – em 2022

## 1.2. Para aposentadorias a partir de 1º de janeiro de 2023:

### HOMEM



- **35 anos** de contribuição
- **62 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **Somatório de idade e tempo** de contribuição:
  - 100 pontos** – em 2023
  - 101 pontos** – em 2024
  - 102 pontos** – em 2025
  - 103 pontos** – em 2026
  - 104 pontos** – em 2027
  - 105 pontos** – a partir de 2028

### MULHER



- **30 anos** de contribuição
- **57 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **Somatório de idade e tempo** de contribuição:
  - 90 pontos** – em 2023
  - 91 pontos** – em 2024
  - 92 pontos** – em 2025
  - 93 pontos** – em 2026
  - 94 pontos** – em 2027
  - 95 pontos** – em 2028
  - 96 pontos** – em 2029
  - 97 pontos** – em 2030
  - 98 pontos** – em 2031
  - 99 pontos** – em 2032
  - 100 pontos** – a partir de 2033

## 2. ART. 20 DA EMENDA CONSTITUCIONAL 103/2019 (PEDÁGIO):

### HOMEM



- **35 anos** de contribuição
- **60 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de carreira
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **Pedágio:** Período adicional de contribuição correspondente ao tempo que em 13-11-2019 faltaria para atingir 35 anos de contribuição.

### MULHER



- **30 anos** de contribuição
- **57 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de carreira
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **Pedágio:** Período adicional de contribuição correspondente ao tempo que em 13-11-2019 faltaria para atingir 30 anos de contribuição.



### 3. ART. 21 DA EMENDA CONSTITUCIONAL 103/2019 (EXPOSIÇÃO A AGENTES PREJUDICIAIS À SAÚDE):

#### HOMEM E MULHER



- **05 anos** de contribuição
- **20 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **Somatório de idade e tempo** de contribuição e tempo de efetiva exposição:

**66 pontos e 15 anos** de efetiva exposição em grau máximo;  
**76 pontos e 20 anos** de efetiva exposição em grau médio;  
**86 pontos e 25 anos** de efetiva exposição em grau mínimo.

## REGRAS ATUAIS

### 1. VOLUNTÁRIA – ART. 10, I, DA EMENDA CONSTITUCIONAL 103/2019:

#### HOMEM



- **25 anos** de contribuição
- **65 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de efetivo exercício no serviço público

#### MULHER



- **25 anos** de contribuição
- **62 anos** de idade
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de efetivo exercício no serviço público

## 2. INCAPACIDADE – ART. 10, II, DA EMENDA CONSTITUCIONAL 103/2019:

### HOMEM E MULHER



- O servidor será aposentado por incapacidade permanente para o trabalho, no cargo em que estiver investido, quando insuscetível de readaptação.
- Será obrigatória a realização de avaliações periódicas para verificação da continuidade das condições que ensejaram a concessão da aposentadoria.

## 3. COMPULSÓRIA – ART. 10, III, DA EMENDA CONSTITUCIONAL 103/2019:

### HOMEM E MULHER



- O servidor será aposentado compulsoriamente ao completar 75 (setenta e cinco) anos de idade.

## 4. EXPOSIÇÃO A AGENTES PREJUDICIAIS À SAÚDE – ART. 10, §2º, II, DA EMENDA CONSTITUCIONAL 103/2019:

### HOMEM E MULHER



- **60 anos** de contribuição
- **05 anos** no cargo efetivo
- **10 anos** de efetivo exercício no serviço público
- **25 anos** de efetiva exposição e contribuição

# Documentação necessária

Para ter acesso à documentação e aos procedimentos necessários para instrução de processo de aposentadoria, acesse o Catálogo de Serviços Corporativos do Ministério da Economia:



## SOLICITAR APOSENTADORIA

- <http://catalogodeservicos.economia.gov.br/servicos/solicitar-aposentadoria/>



## SIMULAR APOSENTADORIA

- <http://catalogodeservicos.economia.gov.br/servicos/simular-aposentadoria/>

# Canais de atendimento – DECIPEX



## ATENDIMENTO

**Central:** 0800-978-9004

## Coordenação de Atendimento – COATE/DECIPEX:

- (61) 2020-2915
- (61) 2020-2981
- (61) 2020-2923
- (61) 2020-2996
- (61) 2020-2967



## ATENDIMENTO ONLINE POR MEIO DO:

**Portal Gov.br:** para aposentados e pensionistas ou representantes solicitarem serviços. No campo de busca, digitar DECIPEX. [www.gov.br](http://www.gov.br)

Os serviços disponíveis no gov.br são:

- **Auxílio-funeral**  
<https://www.gov.br/pt-br/servicos/solicitar-auxilio-funeral-de-aposentado-militar-reformado-ou-da-reserva-e-anistiado-politico-atendidos-pelo-decipeg>
- **Isenção Imposto de Renda**  
<https://www.gov.br/pt-br/servicos/solicitar-isencao-de-imposto-de-renda-para-aposentados-pensionistas-e-anistiados-politicos-atendidos-pelo-decipeg>
- **Contracheque**  
<https://www.gov.br/pt-br/servicos/solicitar-contracheque-de-aposentados-militares-reformados-ou-da-reserva-pensionistas-e-anistiados-politicos-atendidos-pelo-decipeg>
- **Ficha financeira**  
<https://www.gov.br/pt-br/servicos/solicitar-fichas-financeiras-de-aposentados-militares-reformados-ou-da-reserva-pensionistas-e-anistiados-politicos-atendidos-pelo-decipeg>
- **Desbloqueio de senha**  
<https://www.gov.br/pt-br/servicos/solicitar-desbloqueio-de-senha-de-acesso-ao-sigepe-para-aposentados-militares-reformados-e-da-reserva-pensionistas-e-anistiados-politicos-atendidos-pelo-decipeg>
- **Comunicado de falecimento**  
<https://www.gov.br/pt-br/servicos/comunicar-falecimento-de-aposentados-militares-reformados-ou-da-reserva-pensionistas-e-anistiados-politicos-atendidos-pelo-decipeg>

- **Comprovante extra SIAPE**

<https://www.gov.br/pt-br/servicos/apresentar-comprovante-extra-siape-de-aposentados-militares-reformados-ou-da-reserva-e-pensionistas-atendidos-pelo-decipeg>

**Protocolo Eletrônico:** para portadores em geral e interessados

- <https://protocolo.planejamento.gov.br/protocolo/login>

**Peticionamento Eletrônico:** para pessoas físicas e jurídicas na condição de interessadas, órgãos e entidades

- <https://www.gov.br/pt-br/servicos/peticionar-eletronicamente-documentos-ao-ministerio-da-economia>

**SIGEPE – módulo requerimento:** para aposentados e pensionistas apresentarem requerimentos gerais

- <https://sso.gestaodeacesso.planejamento.gov.br/casso/login?service=https%3A%2F%2Fservidor.sigepe.planejamento.gov.br%2FSIGEPE-PortalServidor%2Fprivate%2Finicio.jsf>



## ATENDIMENTO PRESENCIAL

O atendimento presencial aos aposentados e pensionistas do DECIPEX é realizado pelas unidades regionais do Ministério da Economia.

## FAÇA VOCÊ MESMO

A Diretoria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia elaborou uma série de vídeos para auxiliar na utilização do SIGEPE.

- SIGEPE – Desbloqueio de Usuário  
[https://www.youtube.com/watch?v=yiADRbYApXM&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R\\_kHQ2ksZuzYP](https://www.youtube.com/watch?v=yiADRbYApXM&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R_kHQ2ksZuzYP)
- SIGEPE – Esqueci Minha Senha  
[https://www.youtube.com/watch?v=l7gbMOjjCx&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R\\_kHQ2ksZuzYP](https://www.youtube.com/watch?v=l7gbMOjjCx&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R_kHQ2ksZuzYP)
- SIGEPE – Acessando o Módulo Requerimento  
[https://www.youtube.com/watch?v=ZG7EdrnKLww&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R\\_kHQ2ksZuzYP&ab\\_channel=DesenvolvaME](https://www.youtube.com/watch?v=ZG7EdrnKLww&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R_kHQ2ksZuzYP&ab_channel=DesenvolvaME)
- SIGEPE – Menu de Navegação – Módulo Requerimento  
[https://www.youtube.com/watch?v=lJUgIOTQhFM&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R\\_kHQ2ksZuzYP](https://www.youtube.com/watch?v=lJUgIOTQhFM&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R_kHQ2ksZuzYP)

- SIGEPE – Solicitando e anexando documento – Módulo Requerimento

[https://www.youtube.com/watch?v=YRaWfgmCBiM&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R\\_kHQ2ksZuzYP](https://www.youtube.com/watch?v=YRaWfgmCBiM&feature=youtu.be&list=PLAXAasMcy2qC5x-tpuD6R_kHQ2ksZuzYP)



## AOS APOSENTADOS E PENSIONISTAS

- Desbloqueio de senha SIGEPE e comprovante de rendimentos:**

- Enviar e-mail para [sgp.decipex@planejamento.gov.br](mailto:sgp.decipex@planejamento.gov.br)

- Assuntos relativos à prova de vida:**

- Enviar e-mail para [sgp.decipex.recad@planejamento.gov.br](mailto:sgp.decipex.recad@planejamento.gov.br)

- Demais assuntos:**

- Enviar e-mail para [sgp.decipex@planejamento.gov.br](mailto:sgp.decipex@planejamento.gov.br)

# Unidades de atendimento

---



## ACRE

### Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Acre – GRA/AC

Rua Benjamim Constant, 1088 – Bairro Cadeia Velha

CEP: 69900-062 – Rio Branco/AC

Tel.: (68) 2106-8684

gra.ac.sgc@economia.gov.br



## ALAGOAS

### Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado de Alagoas – GRA/AL

Praça Dom Pedro II, nº 16 – Centro

CEP: 57020-130 – Maceió/AL

Tel.: (82) 3311-2615

gra.al.sgc@economia.gov.br



## AMAPÁ

### Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado de Amapá – GRA/AP

Rua Odilardo Silva, 2110 – Bairro Central

CEP: 68900-151 – Amapá/AP

Tel.: (96) 3198-2713 e 3198-2714

gra.ap.sgc@economia.gov.br



## AMAZONAS

### Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Amazonas – GRA/AM

Avenida Governador Danilo Areosa, 1530, Bloco B, 2º Andar,

Quadrante 1 – Distrito Industrial

CEP: 69075-351 – Manaus/AM

Tel.: (92) 3133-9087

gra.am.sgc@economia.gov.br



## BAHIA

### Superintendência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado da Bahia – SRA/BA

Avenida Jequitaiá S/N – Bairro Comércio

CEP: 40015-902 – Salvador/BA

Tel.: (71) 3254-5182 e 3254-5183

sra.ba.sgc@economia.gov.br



## CEARÁ

### **Superintendência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Ceará – SRA/CE**

Rua Barão de Aracati, 909 – Meireles – 6º andar

CEP: 60115-080 – Fortaleza/CE

Tel.: (85) 3878-3668

sra.ce.sgc@economia.gov.br



## ESPÍRITO SANTO

### **Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Espírito Santo – GRA/ES**

Rua Pietrângelo de Biase, 56 – Centro

CEP: 29010-190 – Vitória/ES

Tel.: (27) 3211-5101 e 3211-5130

gra.es.sgc@economia.gov.br



## GOIÁS E TOCANTINS

### **Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia nos Estados do Goiás e Tocantins – GRA/GO-TO**

Avenida Nona Avenida, Quadra A 34, Lote 1/11, Andar térreo – Setor Leste Universitário

CEP: 74603-010 – Goiânia/GO

Tel.: (62) 3416-0801

gra.go.sgc@economia.gov.br



## MARANHÃO

### **Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Maranhão**

Rua Osvaldo Cruz, 1618, 6º andar, Setor D – Centro

CEP: 65020-250 – São Luís/MA

Tel.: (98) 3218-7142

gra.ma.sgc@economia.gov.br



## MINAS GERAIS

### **Superintendência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado de Minas Gerais – SRA/MG**

Av. Afonso Pena, 1316, 7º andar, sala 721 – Centro

CEP: 30130-003 – Belo Horizonte/MG

Tel.: (31) 3218-6731

sra.mg.sgc@economia.gov.br



## MATO GROSSO

### **Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Mato Grosso – GRA/ MT**

Av. do Vereador Juliano Costa Marques, 99 – Bosque da Saúde

CEP: 78049-937 – Cuiabá/MT

Tel.: (65) 3911-7264

gra.mt.sgc@economia.gov.br

 **MATO GROSSO DO SUL**

**Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Mato Grosso do Sul – GRA/MS**

Rua Pimenta Bueno, 139, Amambai

CEP: 79005-020 – Campo – Grande/MS

Tel.: (67) 3345- 4109

gra.ms.sgc@economia.gov.br

 **PARÁ**

**Superintendência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Pará SRA/PA**

Av. Boulevard Castilho França, 708 – Bairro da Campina

CEP: 66010-020 – Belém/PA

Tel.: (91) 3110-5807

sra.pa.sgc@economia.gov.br

 **PARAÍBA**

**Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado da Paraíba – GRA/PB**

Av. Epitácio Pessoa, 1705 – Bairro dos Estados

CEP: 58030-900 – João Pessoa/PB

Tel.: (83) 3216-4504

gra.pb.sgc@economia.gov.br

 **PARANÁ**

**Superintendência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Paraná SRA/PR**

Rua Marechal Deodoro, 555, 6º andar

CEP: 82020-911 – Curitiba/PR

Tel.: (41) 3320-8023

sra.pr.sgc@economia.gov.br

 **PERNAMBUCO**

**Superintendência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Pernambuco SRA/PE**

Av. Alfredo Lisboa, 1168, 2º andar – Bairro do Recife

CEP: 50030-150 – Recife/PE

Tel.: (81) 3236-8301 ou 3236-8302

samf.pe.samf@fazenda.gov.br

 **PIAUI**

**Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado do Piauí – GRA/PI**

Praça Marechal Deodoro s/nº, 8º andar – Centro

CEP: 64000-160 – Teresina/PI

Tel.: (86) 3215-8012

gra.pi.sgc@economia.gov.br



 **RIO DE JANEIRO**

**Superintendência Regional de Administração do  
Ministério da Economia no Estado do Rio de Janeiro SRA/RJ**

Av. Presidente Antônio Carlos, 375 – Castelo

CEP: 20020-010 – Rio de Janeiro/RJ

Tel.: (21) 3805-2800 e 3805-2805

samf.rj.samf@fazenda.gov.br

 **RIO GRANDE DO NORTE**

**Gerência Regional de Administração do Ministério da  
Economia no Estado do Rio Grande do Norte – GRA/RN**

Rua Esplanada Silva Jardim, 109, Ribeira

CEP: 59012-090 – Natal/RN

Tel.: (84) 3220-2224

gra.rn.sgc@economia.gov.br

 **RIO GRANDE DO SUL**

**Superintendência Regional de Administração do Ministério  
da Economia no Estado do Rio Grande do Sul – SRA/RS**

Avenida Loureiro da Silva, 445 – 8º andar – Cidade Baixa

CEP: 90013-900 – Porto Alegre/RS

Tel.: (69) 3127-5610

samf.rs.samf@fazenda.gov.br

 **RONDÔNIA**

**Gerência Regional de Administração do Ministério da  
Economia no Estado de Rondônia**

Avenida Calama, 3775, Bairro Embratel

CEP: 76820-781 – Porto Velho/RO

Tel.: (69) 3290-4812

gra.ro.sgc@economia.gov.br

 **RORAIMA**

**Gerência Regional de Administração do Ministério da  
Economia no Estado de Roraima – GRA/RR**

Rua Floriano Peixoto nº 214, Centro, Boa Vista

CEP: 69301-320 – Roraima/RR

Tel.: (95) 2121-2830

gra.rr.sgc@economia.gov.br

 **SANTA CATARINA**

**Gerência Regional de Administração do Ministério da  
Economia no Estado de Santa Catarina – GRA/SC**

Rua Nunes Machado, 192 – Centro

CEP: 88010-460 – Florianópolis/SC

Tel.: (48) 3251-2043

gra.sc.sgc@economia.gov.br



## SÃO PAULO

### **Superintendência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado de São Paulo – SRA/SP**

Avenida Prestes Maia, 733 – 19º andar, sala 1904

CEP: 01031-001 – São Paulo/SP

Tel.: (11) 2113-2468

sra.sp.sgc@economia.gov.br



## SERGIPE

### **Gerência Regional de Administração do Ministério da Economia no Estado de Sergipe – GRA/SE**

Rua Paulo Henrique Machado Pimentel, 140, Bairro Inácio  
Barbosa

CEP: 49040-740 – Aracaju/SE

Tel.: (79) 2104-6412

gra.se.sgc@economia.gov.br



# AUTORES

---

## **ANA MARIA MALIK**

Professora titular da EAESP/FGV e coordenadora do FGVsaude. Médica, doutora em Medicina Preventiva, USP e mestre em Administração, EAESP/FGV. Possui experiência em gestão de sistemas e serviços públicos e privados. Áreas de interesse e pesquisa: políticas, planejamento e gestão em sistemas e serviços de saúde, envelhecimento, qualidade e segurança e governança.

## **ANA PAULA ZAMBROTTI**

Professora dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da FGV. Mestre em Administração Pública, EBAPE/FGV. Autora de artigos publicados em periódicos e em anais de congressos científicos. Coautora dos livros (1) *Coaching & Mentoring*; (2) *Tendências da Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento* (Editora FGV).

## **JOSÉ CEZAR CASTANHAR**

Professor titular da FGV. Doutor em Gestão, Iscte/Lisboa e mestre em Administração, EBAPE/FGV. Desenvolve pesquisas sobre modelos empreendedores de gestão e impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico. Consultor e instrutor de instituições financeiras nacionais e estrangeiras.

### **LUIZ GUSTAVO MEDEIROS BARBOSA**

Professor da EBAPE/FGV. PhD em Administração, University of Nottingham, UK e mestre em Gestão Empresarial, EBAPE/FGV. Coordenador de diversos projetos no setor público e privado, como Banco InterAmericano de Desenvolvimento – BID e Ministério do Turismo. Autor de livros e artigos publicados em periódicos e em anais de congressos científicos.

### **PAULO ROBERTO MOTTA**

Professor titular da EBAPE/FGV. PhD e MA em Administração Pública, University of North Carolina/USA. Conferencista e consultor de instituições nacionais e internacionais. Autor de livros e artigos publicados no Brasil e no exterior. Presidente da Academia Brasileira de Ciência da Administração.

## **ORGANIZAÇÃO**

Paulo Roberto Motta

Ana Lucia Castro

