

---

# O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E SEU REFLEXO NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO AO LONGO DA VIDA

*Lucia Helena de Freitas Pinho França\**

## Resumo

O Brasil tem aproximadamente 22 milhões de idosos, e até 2040 esse contingente será triplicado. Um dos grandes desafios desse rápido processo de envelhecimento é a sustentabilidade econômica das aposentadorias, principalmente considerando que o sistema é marcado por graves desigualdades. Este artigo aborda as políticas existentes e os aspectos que precisam ser considerados pelo governo, universidades e organizações, abrangendo a educação financeira nas escolas, a atualização dos trabalhadores mais velhos e a criação de programas de preparação para a aposentadoria, dentro da perspectiva da educação ao longo da vida.

**Palavras-chave:** *Envelhecimento; Programas de Preparação para a Aposentadoria; Educação ao Longo da Vida.*

## INTRODUÇÃO

A exemplo do que aconteceu em todo o mundo, a expectativa de vida no Brasil aumentou consideravelmente, e nosso desafio parece ser maior em função da velocidade com que esse fenômeno ocorreu. Em 1950, a expectativa de vida não passava de 51 anos, e o Brasil era um dos países mais jovens do mundo.<sup>1</sup> Atualmente, nossa expectativa de vida ultrapassa os 73 anos, temos aproximadamente 191 milhões de habitantes e cerca de 21,7 milhões de idosos. A expectativa é de que, em 2030, nossa população irá parar de crescer e seremos a sexta população mais velha do mundo, até que em 2040 teremos mais de 60 milhões de idosos. Sendo assim, é necessário refletir se estamos preparados para celebrar o envelhecimento populacional como um ganho real.

A velocidade do processo de envelhecimento no Brasil foi consequência principalmente do decréscimo da taxa de fecundidade média brasileira – 1,9 em 2009 –, que apresenta diferenças sobretudo em função do nível de escolaridade e de renda (IPEA, 2010<sup>2</sup>). Para mulheres com renda mais alta, a taxa de fecundidade é de 1,0, muito similar à encontrada nos países como Itália, Espanha e Japão. Com essa taxa de fecundidade reduzida, são previstas a diminuição drástica da força economicamente produtiva e a competição entre os recursos destinados às crianças e

aos idosos. Como manteremos a participação, a mobilidade e a independência das pessoas mais velhas, conforme proposto pela Organização Mundial de Saúde<sup>3</sup> (WHO, 2002) em sua Política do Envelhecimento Ativo?

Para responder a essa pergunta, muitos aspectos devem ser considerados, mas aqueles que se referem ao aspecto econômico são mais facilmente observáveis. É necessário propor estratégias a serem adotadas pelo governo e organizações em face do custo elevado das pensões, das aposentadorias e da qualidade dos serviços sociais e de saúde para os idosos. Essas prioridades seguem acompanhadas por outras questões que já foram resolvidas pelos países envelhecidos e desenvolvidos, mas que, no caso brasileiro, carecem de maior atenção da sociedade, como educação, saúde, segurança e distribuição de renda.

Tendo em vista o risco de inadimplência do sistema da Previdência, uma reforma foi implementada em 2003, mas o sistema ainda é marcado por desigualdades que vão desde as diferenças de expectativa de vida entre os Estados brasileiros, às pensões diferenciadas (setor público e privado) e ao elevado percentual de trabalhadores que não contribuem para o sistema da Previdência (49,4%) (CAMARANO; KANSO, 2007<sup>4</sup>). Apesar da falta de confiança dos trabalhadores no sistema, para muitos, a pensão pública é o único meio de sobrevivência na aposentadoria.

No sentido de obter a contribuição de todos no sistema, o governo, em parceria com instituições financeiras, está imbuído de incentivar uma cultura de planejamento financeiro para o futuro, seguindo o exemplo dos países da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE). Por outro lado, algumas organizações apresentam, dentro de sua política de

---

\* *Ph.D. em Psicologia pela Universidade de Auckland (Nova Zelândia); professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira (Univero); consultora organizacional em Programas de Preparação para a Aposentadoria. E-mail: luciafranca@luciafranca.com*

Recebido para publicação em: 06.06.2011.



benefícios, o plano de complementação para a aposentadoria. Essas medidas precisam ser expandidas para toda a população.

Não apenas a poupança para o futuro é relevante, mas o planejamento para a aposentadoria deve focar o bem-estar em geral. Portanto, ações governamentais, como a Política Nacional do Idoso e o Estatuto do Idoso, recomendam, entre outras ações, a adoção de Programas de Preparação para a Aposentadoria a serem propostos pelas organizações públicas e privadas. É preciso, contudo, centrar esforços para atender aos trabalhadores saudáveis e ativos que ainda desejam continuar trabalhando, atualizando-os e modificando situações preconceituosas contra o envelhecimento no ambiente organizacional, situações essas que bloqueiam as possibilidades desses trabalhadores mais velhos no mercado.

O envelhecimento populacional é, sem dúvida, um grande desafio para organizações, governos e universidades no que se refere à atualização dos trabalhadores mais velhos que desejam permanecer no mercado, à criação de novas oportunidades para os mais velhos e os mais jovens, aos preconceitos existentes em relação à idade e a como lidar com equipes intergeracionais em idades tão extremas. A decisão da aposentadoria pode incluir desde a retomada laborativa, a prática de atividades culturais, voluntárias e de lazer, maior convivência familiar e social, até um novo projeto pessoal.

Os programas de preparação para a aposentadoria, iniciados no Brasil no fim da década de 1980, atualmente estão tentando atender aos interesses e às possibilidades para os trabalhadores que estejam próximos à decisão. Dentre os conteúdos desses programas destaca-se a reflexão sobre como lidar com os aspectos relacionados ao risco e à sobrevivência – investimentos financeiros, saúde e qualidade de vida –, bem como os aspectos que possam assegurar o bem-estar, tais como: vida afetiva, familiar e social; investimentos educacionais, comunitários, espirituais, culturais e de lazer (FRANÇA, 1999<sup>5</sup>, 2002<sup>6</sup>, 2008<sup>7</sup>). Contudo, os aspectos relacionados ao risco e à sobrevivência no futuro precisam ser antecipados por meio da educação ao longo da vida nas organizações. Em outras palavras, a promoção de saúde (dieta, exercícios e hábitos saudáveis) e os investimentos necessários para a aposentadoria precisam ser desenvolvidos preferencialmente a longo prazo e, portanto, devem ser destinados também aos trabalhadores recém-admitidos na organização.

Este artigo analisa os aspectos que devem ser considerados, em face dessa nova realidade do envelhecimento, para organi-

zações, governo e universidade, e as medidas que precisam ser tomadas em uma perspectiva da educação ao longo da vida.

## A PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

A possibilidade de se viver mais é um dos maiores ganhos deste século, mas representa também um dos seus maiores desafios. A sustentabilidade econômica das aposentadorias é um tópico em ebulição para os governos que tentam ajustar seus orçamentos, realizando

reformas nos seus sistemas previdenciários.

Com a nova regra da reforma da Previdência, os trabalhadores do setor privado são vinculados, obrigatoriamente, ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS), gerido pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Esses trabalhadores precisam contribuir de 8% a 11%, dependendo dos seus salários, e seus empregadores complementam esse montante contribuindo com 11%. Para obter a aposentadoria, as mulheres precisam ter contribuído durante 30 anos e os homens, durante 35 anos. Concomitante a essas regras, as mulheres precisam ter o mínimo de 48 anos e os homens, 53 anos de idade. O valor mensal das aposentadorias sofre variações conforme o fator previdenciário – criado para equiparar a contribuição ao valor do benefício –, que utiliza em seu cálculo quatro elementos: a alíquota de contribuição, a idade do trabalhador; o tempo de contribuição à Previdência Social e a expectativa de vida.

A aposentadoria no serviço público passou por diversas reformas e emendas desde a Constituição de 1988.<sup>8</sup> Pela Constituição, os servidores filiam-se aos regimes próprios de previdência, cujos preceitos legais que regem esses regimes possuem fundamento no art. 40 da Constituição Federal e são diferentes daqueles aplicados ao Regime Geral. Três emendas foram criadas desde a Constituição. A Emenda nº 20,<sup>9</sup> entre outras regras, estabeleceu idade mínima para aposentadoria e tempo de permanência no serviço público, o que não existia até 1998, possibilitando a servidores se aposentarem com menos de 40 anos de idade.

Após a reforma da Previdência de 2003, a Emenda nº 41<sup>10</sup> implantou novas regras de concessão do benefício da aposentadoria. A aposentadoria voluntária para o serviço público é gerada por duas situações: (i) *por tempo de contribuição e por idade*, preenchendo cumulativamente três requisitos: tempo mínimo de 10 anos de serviço público; tempo mínimo de cinco anos de exercício; 60 anos de idade e 35 anos de contribuição, se homem, e 55 anos de idade e 30 anos de contribuição, se mulher. A aposentadoria será calculada tomando-se por base a média aritmética simples das maiores remunerações, utilizadas como base para as contribuições do servidor ao regime de previdência ao qual está vinculado; (ii) *aposentadoria por idade com proventos proporcionais considerando o tempo de contribuição*, desde que preencha três requisitos: tempo mínimo de 10 anos no exercício do cargo público; tempo mínimo de cinco anos no cargo efetivo em que

irá solicitar a aposentadoria; 65 anos, no caso de homem, e 60 anos, no caso de mulher.

A Emenda nº 47,<sup>11</sup> a chamada PEC paralela, foi aprovada em 2005 e garante a paridade plena entre ativos e inativos, integridade de proventos, gratificação, reclassificações e outras vantagens para os servidores. Permite, também, àqueles que ingressaram mais cedo no mercado de trabalho se aposentarem mais cedo, na medida em que compensa o tempo de contribuição com a idade. Para melhor compreensão dessa regra aplica-se a seguinte fórmula: soma-se a idade do servidor com o tempo de contribuição, que precisa dar 95 para o homem e 85 para a mulher.

Não faz parte do escopo deste artigo discutir em detalhes os diferentes casos da aposentadoria, que poderão ser observados em *sites* do governo. No entanto, é preciso ressaltar que há muitas desigualdades no sistema, como casos de aposentadorias privilegiadas, como a dos políticos, por exemplo. O governo precisa ajustar essas exceções em função de um sistema justo, imprimindo equidade e estimulando a confiança dos trabalhadores, de forma a contribuir para a sustentabilidade do sistema de bem-estar social.

#### **A SUSTENTABILIDADE DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO NO BRASIL**

Uma questão que implica diretamente a sustentabilidade do sistema previdenciário é a baixa receita da Previdência em função dos pagamentos das pensões. O relatório *The global aging preparedness index*, elaborado pelo CSIS – Centro de Estudos Internacionais e Estratégicos (JACKSON; HOWE; NAKASHIMA, 2010<sup>12</sup>) –, analisou 20 países, economias desenvolvidas e mercados emergentes quanto ao fato de estarem ou não preparados para o desafio do envelhecimento, e que medidas eles tomaram e ainda precisariam tomar. Foi calculado o índice GAP (*Global Aging Preparedness Index*), que avaliou o progresso desses países em face do envelhecimento global. O GAP foi obtido pela média de dois índices: a sustentabilidade fiscal e a adequabilidade da renda. Apesar de o Brasil se posicionar em segundo lugar em adequabilidade de renda dos idosos, nossa posição é quase a última do *ranking* quanto à sustentabilidade fiscal dessa renda para o futuro. Não precisaremos de imediato postergar a idade da aposentadoria, como é o caso de muitos países com elevada expectativa de vida e índices negativos de fecundidade, mas, de acordo com esse relatório, precisamos adotar duas importantes estratégias: a redução dos benefícios das pensões públicas e o aumento da poupança para a aposentadoria.

Dados do IBGE apontam que, em 2009, a força economicamente ativa brasileira era constituída por 92 milhões de brasileiros. Destes, apenas 49 milhões contribuía para o sistema, a maioria deles formalmente empregada. Os outros 43 milhões de pessoas do setor informal não contribuía. Por conta dessa situação, o governo passou a oferecer incentivos para esses trabalhadores contribuía para a Previdência. Entretanto, uma abordagem mais agressiva é necessária para convencê-los da importância dos benefícios a que o sistema de bem-estar social lhes dará direito

no futuro, e de que precisam garantir a sua sobrevivência, pelo menos tendo uma aposentadoria razoável.

No momento, o Brasil paga por um alto contingente de aposentados que nunca contribuiu para a Previdência, e isso obviamente afeta as contas públicas. De acordo com Camarano e Kanso (2007<sup>13</sup>), nosso sistema de bem-estar social terá dificuldades não apenas em garantir futuras pensões para esses não contribuintes, mas certamente isso irá comprometer o bem-estar de todos os idosos brasileiros em um futuro bem próximo. Nosso objetivo não é discutir a responsabilidade do Estado na garantia das pensões, mas apresentar dados da realidade previdenciária e refletir sobre a busca da sustentabilidade, por meio da divisão das responsabilidades entre o governo e as empresas e da participação de toda a sociedade na apresentação de soluções possíveis para um futuro que possa assegurar o bem-estar dos mais velhos.

#### **AS POLÍTICAS DE APOIO AOS MAIS VELHOS**

Duas leis recomendam medidas para o bem-estar das pessoas mais velhas e destacam que os programas de preparação para a aposentadoria devem ser conduzidos pelas organizações, sendo o Estado o corresponsável por esses programas. Uma delas é a

*Assim, os Estados devem adotar uma política nacional de igualdade na promoção de oportunidades para os trabalhadores de todas as idades, na escolha do emprego de acordo com suas experiências e qualificações, no acesso aos serviços de orientação profissional, no acesso aos meios de formação profissional, na segurança no emprego, na melhoria nas condições de trabalho para o exercício profissional satisfatório, ao mesmo tempo garantindo a flexibilidade e a liberdade na transição para a aposentadoria.*

Política Nacional do Idoso (Lei nº 8.842, de 1994<sup>14</sup>) e a outra, o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741, de 2003<sup>15</sup>). Apesar disso, ainda são raras as organizações que adotam políticas para os trabalhadores mais velhos, ou a oferta de programas de preparação para a aposentadoria.

Fato é que os órgãos de recursos humanos não perceberam que a adoção desses programas é responsabilidade social das organizações com os seus colaboradores. Pesquisa realizada com principais executivos de grandes organizações brasileiras (FRANÇA, 2008<sup>16</sup>) demonstrou que a maioria (86%) reconhece a importância do PPA. Contudo, apenas 9% desses executivos declararam que as suas organizações dispunham de tais programas. Uma pesquisa realizada com 2.136 pessoas com 60 anos ou mais de diversas escolaridades e profissões apontou que apenas 5% dessas pessoas tomaram parte de um programa de preparação para a aposentadoria, sendo 3% organizados por empresas estatais e 2% por empresas privadas (Sesc/FPA, 2007<sup>17</sup>).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) recomenda que as questões relativas aos trabalhadores idosos devam ser tratadas sob a perspectiva do pleno emprego, garantindo que os problemas de um grupo populacional não se disseminem para outro. Assim, os Estados devem adotar uma política nacional de igualdade na promoção de oportunidades para os trabalhadores de todas as idades, na escolha do emprego de acordo com suas experiências e qualificações, no acesso aos serviços de orientação profissional, no acesso aos meios de formação profissional, na segurança no emprego, na melhoria nas condições de trabalho para o exercício profissional satisfatório, ao mesmo tempo garantindo a flexibilidade e a liberdade na transição para a aposentadoria (FORTUNY, 2009<sup>18</sup>).

## INVESTIMENTOS PARA A APOSENTADORIA

De forma a complementar os rendimentos da aposentadoria pelo Estado, a partir de 1970, grandes organizações brasileiras iniciaram seus próprios fundos de pensão. Apesar de esses fundos se expandirem e representarem uma força econômica importante para o planejamento financeiro da aposentadoria, poucos trabalhadores privilegiados desfrutaram de tais oportunidades. Em 2009, os fundos contavam com 3,2 milhões de contribuintes, o que representou menos de 7% dos trabalhadores formalmente

empregados em empresas privadas. Esses trabalhadores pagam voluntariamente um percentual aproximado entre 9% e 12% dos seus salários, e suas organizações complementam esse valor com um percentual aproximado de 8% a 10% dos salários de seus empregados.

Estimulados pela perspectiva demográfica e por uma situação política e economicamente financeira mais estável no Brasil, no início deste século bancos e instituições financeiras começaram a implantar e a oferecer investimentos para a aposentadoria, chamados de fundos de pensão abertos, com possibilidade de simulação da renda com a qual as pessoas gostariam de contar na aposentadoria e o quanto precisariam investir mensalmente.

Drucker (2000<sup>19</sup>) ressaltou que os serviços financeiros que possam garantir renda na aposentadoria são os produtos que cada vez mais crescem e prosperam nos países desenvolvidos. No caso dos Estados Unidos, a maior preocupação dos americanos com 45 anos ou mais é buscar investimentos que prometam segurança financeira para os próximos 30 anos, caso sobrevivam às previsões demográficas existentes. Contudo, depois da crise econômica de 2008, a credibilidade do povo americano no sistema financeiro foi posta em xeque.

De fato, hoje e possivelmente por um bom tempo, muitas consequências são e deverão ser percebidas na perspectiva de futuro do povo americano e de cidadãos de outros países. Portugal e Grécia são apenas exemplos de países que têm suas economias ainda muito abaladas pela crise.

No Brasil, essa crise econômica não foi sentida da mesma forma que em outros países, talvez porque fomos acostumados a sobreviver a diversas crises. De forma geral, os brasileiros não parecem preocupados em planejar o futuro. Nós vivemos para o presente, e, em parte, nossa cultura de não planejar é uma atitude compreensível diante da superinflação ocorrida no período entre 1980 e 1994. Alguns idosos testemunham essas vivências quase surrealistas em *works.shops* que realizamos sobre preparação para a aposentadoria. Na época, o consumo era muito mais estimulado do que a poupança; em consequência, muitos trabalhadores dependem exclusivamente da pensão do governo, que é insuficiente para as suas despesas.

Em contraste, os trabalhadores mais jovens (gerações X e Y) não foram traumatizados por essa inflação e se beneficiam hoje de uma sociedade economicamente mais estável do que a que seus pais tiveram. Será que esses jovens poderiam desenvolver mais facilmente uma mentalidade para planejar o futuro? Tendo

Os jovens estudantes não têm  
hábito de economizar. Para os que  
ingressam no mercado de trabalho  
e têm chances de acumular parte do  
salário — o que parece ser raro —,  
suas economias são normalmente  
destinadas a uma necessidade  
imediate, como comprar um carro  
ou realizar uma viagem. Poucos  
pensam em investir na própria  
educação ou na casa própria.

em vista que é extremamente incerto que o sistema previdenciário tenha condições para sustentar um número tão alto de aposentados, como estimular estes jovens a se anteciparem à falta de recursos para a aposentadoria e planejarem o futuro?

### VALORES E ATITUDES NOS CONTEXTOS INTERGERACIONAIS: **BABY BOOMERS** E AS GERAÇÕES **X, Y** E **Z**

Para que uma campanha educacional sobre planejamento para a aposentadoria obtenha êxito, é preciso analisar as influências econômicas, educacionais, culturais, familiares e psicossociais que permeiam as atitudes dessas pessoas em face do futuro. Attias-Donfut (1998 apud MOREIRA; STENGEL, 2009<sup>20</sup>) aponta para a relevância da noção de geração, que permite compreender a história coletiva, da qual os indivíduos são portadores, e a história individual, que revela as marcas da história coletiva nos processos singulares de subjetivação. A articulação entre a história coletiva e a história individual é produzida por homens e mulheres inseridos em seus grupos sociais.

Assim, é preciso considerar as semelhanças e diferenças existentes nas diversas gerações no ambiente de trabalho, tanto dos *baby boomers*, da geração X, da geração Y e, mais recentemente, da geração Z, seus respectivos valores e atitudes, dentro do contexto no qual foram educados e suas expectativas quanto ao futuro. Por exemplo, se analisamos a geração dos *baby boomers* – nascidos logo após a Segunda Guerra Mundial (1946-1964), verificamos que eles têm uma forte ligação com o trabalho, integrante da sua identidade. São pessoas com forte senso ético de trabalho que, apesar de conservadoras, protagonizaram a revolução sexual e feminista no mundo inteiro. No Brasil, sofreram as consequências da ditadura e padeceram da hiperinflação ocorrida entre 1980 e 1994. Uma característica marcante é que ficam (ou ficaram) muitos anos em seus empregos, alguns inclusive tiveram um único emprego. A hiperinflação pode ter provocado um forte impacto no planejamento da aposentadoria, já que por um bom tempo essas pessoas foram forçadas a viver para o dia a dia, com uma alta de preços que chegou a alcançar 85% ao mês. Como elas conseguiram planejar a aposentadoria, se era impossível planejar o dia seguinte? O que ainda é possível realizar para que possam, mesmo que a curto prazo, planejar e decidir sobre a sua aposentadoria?

A geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1980. São aqueles que valorizam a liberdade, a Internet, e sofreram forte influência das mudanças, tanto as provocadas pela epidemia da Aids como as ocorridas após o 11 de setembro de 2001 e pelo movimento em defesa do meio ambiente. São pessoas que tendem a ser mais tolerantes com as crenças, filosofias e religiões alheias, desde que não interfiram na vida de outros (McCRINDLE; WOLFINGER, 2009<sup>21</sup>). Nas organizações, essa geração foi atingida em cheio pela globalização, pelos *downsizings*, fusões, multiculturalismo, pais solteiros, e, embora eles tenham ambição profissional, estão mais centrados na família. Assistiram ao desempenho e

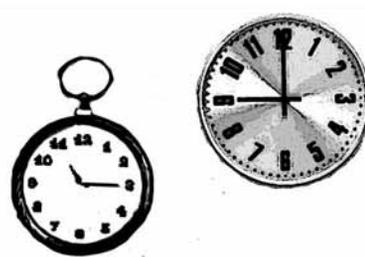
envolvimento demasiado dos pais na carreira e têm uma atitude diferente em relação ao trabalho, em que a flexibilidade e a criatividade são os melhores benefícios percebidos em um emprego.

Como eles estão planejando o futuro e a aposentadoria, considerando uma perspectiva a médio prazo?

Já a geração Y envolve os nascidos em meados da década de 1980 até o fim dos anos 1990. Essa geração cresceu sob a influência da Internet, prefere se comunicar por *e-mail* e textos a ter contato frente a frente. Entretanto, a comunicação entre essas pessoas envolve uma abertura, uma vulnerabilidade e um genuíno interesse no que os outros estão tentando ensinar. Assim, quanto mais relaxado for o ambiente, maior será o entendimento. Essa geração é constituída por pessoas que demonstram forte lealdade aos amigos, trabalham bastante para atender às expectativas de seus companheiros e de seu grupo social, tendem a dar mais valor à vida, aos amigos e à família do que ao trabalho e exercem melhor o equilíbrio vida-trabalho, conforme assinalam McCrindle e Wolfinger (2009<sup>22</sup>). Ainda segundo esses pesquisadores, essa geração pode focar diversas variáveis ao mesmo tempo e parece estar mais conectada com a responsabilidade sobre o planeta. Existe um forte senso de imediatismo, e as expectativas quanto aos relacionamentos e aos serviços são altas. O que é preciso planejar individual e coletivamente para algo que só deverá ocorrer a longo prazo?

Apesar das diferenças apontadas, parece que tanto a geração X quanto a Y não têm o mesmo impulso de independência dos *baby boomers*, comportamento esse observado pela falta de pressa de muitos em sair da casa dos pais para viver sozinhos. As duas gerações também não conseguem admitir que alguém possa trabalhar 30 anos na mesma empresa. São jovens ávidos por novas experiências em seu currículo, desprendidas de seu emprego. Os benefícios de um plano de saúde ou de uma complementação para a aposentadoria nem sempre pesam na sua permanência na organização, e o que parece contar basicamente na negociação por outro emprego é o salário e a promoção rápida. Muitos não acreditam no sistema da Previdência e contribuem porque são forçados por lei. Talvez essas atitudes sejam consequência, também, do descrédito que têm nos políticos, no governo, bem como do pouco valor demonstrado nas organizações pelos trabalhadores mais velhos e da falência de algumas instituições financeiras dentro e fora do país.

Finalmente, a geração Z, também chamada de geração Millennium (HOWE; STRAUSS, 2000<sup>23</sup>), ou geração Internet, compreende as pessoas nascidas entre o início dos anos 1990 e



---

*O principal desafio para o processo de educação é oferecer aos mais jovens possibilidades de treinamento para as principais necessidades do país com maior rapidez, e ao mesmo tempo oferecer cursos de atualização de conhecimentos e tecnologia para os mais velhos continuarem competitivos no mercado de trabalho.*

---

meados dos anos 2000. Os membros mais velhos dessa geração Z, especialmente nos Estados Unidos, além de testemunharem o maior ataque terrorista da história – em 11 de setembro de 2001 –, também sofreram a influência de seus pais e professores que viveram períodos de alta ansiedade. Essa geração, criada sob o signo da invulnerabilidade do terror e da crise financeira global, é filha da geração X e altamente conectada. Pesquisadores (KALIB, set. 2009<sup>24</sup>) afirmam que esses jovens estariam mais dispostos a apresentar transtorno de *deficit* de atenção/hiperatividade, em virtude da alta dependência da tecnologia, comparados com membros de outras gerações que tinham mais acesso à leitura de livros ou qualquer material impresso.

Nos Estados Unidos, a geração Z assistiu à queda da invencibilidade do poder americano, e agora esses jovens querem de volta o senso de controle do mundo, embora a maioria concorde que os Estados Unidos deveriam deixar outros países e as Nações Unidas resolver as crises internacionais (HOWE; NADLER, 2009<sup>25</sup>). Para esses pesquisadores, os empregadores americanos estão percebendo que essa geração persegue resultados mensuráveis e desenvolvimento no ambiente de trabalho; seus interesses estão mais voltados para a matemática e as ciências do que para as artes e as ciências sociais.

Com relação aos investimentos para a aposentadoria, Howe e Nadler (2009<sup>26</sup>) ressaltam que os trabalhadores mais jovens, de 21 a 30 anos, respectivamente das gerações Z e Y, mais do que o dobro de jovens de outra geração, declararam que se sentiriam agradecidos ou otimistas se os empregadores os inscrevessem automaticamente, em contribuições definidas, para programas de aposentadoria (financeiros), em vez da abordagem “faça você mesmo”. Assim, mais da metade dos jovens trabalhadores americanos declarou preferir que os empregadores os obrigassem a contribuir em um sistema no qual as contribuições

para a aposentadoria aumentassem de acordo com o tempo de contribuição. Eles afirmaram, ainda, que os benefícios para os idosos e para o meio ambiente deveriam ser de responsabilidade do governo, de forma permanente. Segundo esses jovens, uma vez que isso fosse providenciado, o padrão de vida das gerações futuras estaria protegido.

No Brasil, vivenciamos indiretamente a tragédia do dia 11 de setembro de 2001, e como o resto do mundo fomos todos influenciados. Pesquisas brasileiras são necessárias para verificar as diferenças de comportamento dessas gerações em face de educação, trabalho, independência financeira e futuro. Uma pesquisa brasileira realizada com 395 jovens entre 18 e 24 anos apresentou como os valores, as ideias e as práticas sociais são transmitidos aos mais jovens pelos mais velhos (MOREIRA; STENGEL, 2009<sup>27</sup>). A pesquisa confirma o que apontamos neste artigo quanto à dependência dos filhos na casa dos pais. De acordo com os pesquisadores, os jovens não saem da casa dos pais porque isso os levaria a perder “regalias”, sobretudo o conforto material e a organização cotidiana. A dependência parece estar relacionada à formação escolar prolongada e à dificuldade de inserção no mercado de trabalho, e isso foi visível nas classes populares, média e média alta.

Moreira e Stengel (2009<sup>28</sup>) indicam que as relações entre pais e filhos parecem esvaziadas do sentido da responsabilidade, e apontam para o afrouxamento das fronteiras entre as idades. Embora os jovens enfrentem um processo de construção da autonomia, os pais ainda assumem o papel de provedores, para que nada falte aos seus filhos. Essas pesquisadoras observam, ainda, que, mesmo depois de formados, os jovens se dispõem a “esperar” o tempo que for necessário para obter um emprego na própria área, mantendo, dessa maneira, a dependência dos pais.

Em nossa prática de trabalho em *workshops* organizados para pré-aposentados, descobrimos que muitos deles ainda sustentam e residem com seus filhos de 25 a 35 anos, que nem sempre contribuem para as tarefas ou despesas familiares, por vezes trabalhando e com salários suficientes para sua independência. Muitas vezes, esses futuros aposentados falam com orgulho que os filhos se sustentam (pagam a faculdade, despesas de locomoção e seu vestuário), mas que independência será essa em que eles não contribuem e nem são estimulados a contribuir para as despesas familiares, residindo na mesma casa? Muitos pais e mães parecem ainda se comportar como se fossem super-homens e mulheres-maravilha, imaginando que jamais faltarão recursos para sustentar seus filhos adultos, e por vezes seus netos. Assim, esses pais parecem que nunca irão envelhecer, nem mesmo se aposentar.

Quanto aos planos para o futuro, Moreira e Stengel (2009<sup>29</sup>) observaram que há certa dificuldade dos jovens em projetarem suas vidas no futuro e em realizarem articulações entre suas ações no presente e na vida futura. Apesar disso, admitem ser possível que repitam o que os pais realizaram na juventude, como a busca da estabilidade profissional, o casamento, a paternidade ou a maternidade. Como será que essas gerações Y e Z – que deverão sustentar com seus trabalhos a aposentadoria dos *baby boomers* e a geração X – estão sendo educadas para seu próprio futuro?

## EDUCANDO AS PESSOAS PARA O FUTURO

Como abordado anteriormente, uma das maiores preocupações com o rápido processo de envelhecimento é que o crescimento da população em geral irá reduzir drasticamente até que, pelos idos de 2030, irá parar de crescer. Portanto, em um futuro breve, teremos muito poucos trabalhadores (população entre 15-64 anos) em condições de sustentar o número crescente de aposentados. O principal desafio para o processo de educação é oferecer aos mais jovens possibilidades de treinamento para as principais necessidades do país com maior rapidez, e ao mesmo tempo oferecer cursos de atualização de conhecimentos e tecnologia para os mais velhos continuarem competitivos no mercado de trabalho. Tais medidas vêm de encontro à teoria do capital humano (BECKER, 1964<sup>30</sup>), que argumenta que a educação e o treinamento são capazes de melhorar as habilidades e capacidades individuais dos trabalhadores e, em consequência, a sua produtividade.

Outra questão já apontada é a necessidade de desenvolver nos brasileiros uma cultura menos imediatista, de planejar o amanhã. Os jovens estudantes não têm hábito de economizar. Para os que ingressam no mercado de trabalho e têm chances de acumular parte do salário – o que parece ser raro –, suas economias são normalmente destinadas a uma necessidade imediata, como comprar um carro ou realizar uma viagem. Poucos pensam em investir na própria educação ou na casa própria. Após o casamento e com a chegada dos filhos, normalmente a poupança é esquecida, e assim o trabalhador acaba por não economizar para o seu futuro.

O governo brasileiro, preocupado com a poupança do jovem e seguindo os países da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), lançou em 2010, pelo Ministério de Educação e algumas instituições financeiras brasileiras, um programa de educação financeira em 450 escolas públicas do Distrito Federal e de cinco Estados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Ceará e Tocantins (FOLHA ONLINE, ago. 2010<sup>31</sup>). Além das aulas, a iniciativa inclui a participação dos pais por meio de *workshops* e o acompanhamento do Banco Mundial. O projeto pretende chegar a mais de 200 mil instituições de ensino oficial e erradicar o analfabetismo financeiro no país. Em 2011, o projeto será estendido para o Ensino Fundamental.

Um dos resultados da pesquisa desenvolvida por França e Hershey (2010<sup>32</sup>) sobre os preditores que influenciam o planejamento financeiro dos brasileiros na aposentadoria identificou que a perspectiva de tempo futuro (*future time perspective*) e a clareza de objetivos (*goal clarity*) são fatores relevantes para a percepção de adequação da poupança para o futuro. Assim, uma das sugestões apresentadas pelos autores foi a implantação de um projeto nas universidades com as empresas da comunidade.

Um projeto desse tipo poderia discutir com diferentes grupos etários de trabalhadores as metas para o futuro a curto, médio e longo prazos. Entre a discussão da perspectiva de tempo e a clareza dos objetivos para o futuro, os trabalhadores seriam estimulados a adequar o seu planejamento em função das suas

economias, da promoção de saúde e educação, e da administração de tempo para atividades culturais, relacionamentos sociais, afetivos e familiares e para o lazer.

Holzmann (2002<sup>33</sup>) destacou que o conhecimento e as habilidades são fatores-chave para o desenvolvimento econômico, e é crucial que as pessoas se mantenham competitivas no mercado de trabalho. Segundo ele, a educação ao longo da vida deve se estender por todo o ciclo de vida, da infância à aposentadoria. Engloba a aprendizagem formal (escolas, instituições de treinamento, universidades), a aprendizagem não formal (treinamento no trabalho) e a aprendizagem informal (família e comunidade).

A educação ao longo da vida permite que as pessoas tenham oportunidades quando desejam ou necessitam ou em função da obrigatoriedade de um cargo ou idade (FRANÇA; STEPANSKY, 2005<sup>34</sup>), ou mesmo se mantenham no mercado de trabalho (FRANÇA, 2008<sup>35</sup>). Ela inclui oportunidades de realização de cursos com conteúdos pontuais, desde o aprimoramento de habilidades à aquisição de novos conhecimentos e metodologias que sejam aprendidos em um prazo mais curto.

## O TRABALHO E A EDUCAÇÃO AO LONGO DA VIDA COMO ESTÍMULO COGNITIVO

A educação é um dos aspectos responsáveis pelo bem-estar subjetivo e está relacionada a uma série de outros índices de qualidade de vida, como a manutenção de saúde, a maior expectativa de vida e a oportunidade de melhores empregos. Messias (2003<sup>36</sup>) observou que a renda individual, as desigualdades na distribuição de renda e as taxas de analfabetismo estavam associadas às diferentes expectativas de vida nos Estados.

Pesquisa recente de pesquisadores ingleses e americanos (BBC NEWS, maio 2011<sup>37</sup>), realizada com 400 participantes entre 53 e 75 anos, revelou que as pessoas com poucas qualificações estão mais suscetíveis a envelhecer mais rapidamente. A educação é um marco de classe social que as pessoas adquirem no início da vida, e a pesquisa sugere que um longo tempo exposto a um baixo



*status* socioeconômico pode promover acelerado envelhecimento celular. A pesquisa aponta para a necessidade de serem reduzidas as desigualdades sociais, de forma a combater o risco de doença.

França (2011<sup>38</sup>) ressalta que a oportunidade de os aposentados continuarem o processo de educação acaba por promover qualidade de vida e manutenção da saúde. De fato, pesquisas comprovam que a educação é um preditor de retardo do início da doença de Alzheimer (CAAMANO-ISORNA; CORRAL; MONTES-MARTINEZ; TAKKOCHE, 2006<sup>39</sup>; ROE; XIONG; GRANT MILLER; MORRIS, 2008<sup>40</sup>). Aqueles que têm maior nível de educação geralmente desenvolvem a doença mais tarde. Ao exercitarem o cérebro, as pessoas produzirão mais conexões entre seus neurônios, mantendo uma reserva cognitiva e lidando melhor com o dano causado pela doença.

Essa reserva cognitiva poderá ser melhorada também pela continuidade no trabalho. Dorfman (1995<sup>41</sup>) verificou que a saúde autopercibida era o preditor mais consistente de satisfação antes da aposentadoria, enquanto a importância atribuída à pesquisa e ao trabalho criativo eram os preditores mais consistentes de satisfação para os que já estavam aposentados. Lupton et al. (2010<sup>42</sup>) sugeriram que os sintomas da doença de Alzheimer foram postergados nas pessoas que se aposentaram mais tarde. Assim, o estímulo intelectual provocado pelo trabalho adiou o início da doença (em pelo menos seis semanas para cada ano de trabalho), reforçando a tese do uso e do desuso e a importância de manter o cérebro em atividade.

O IBGE (2010<sup>43</sup>) aponta que o analfabetismo ainda concentra sua maior proporção entre os idosos, pessoas com menores rendimentos e residentes no Nordeste, alguns em condições de experimentar novos tipos de ocupação não tão sacrificantes, mas que dependem de maior nível de instrução. O que tem sido realizado para melhorar o nível de educação fundamental das

---

*O governo e as organizações têm  
responsabilidade, em face do  
envelhecimento, no desenvolvimento  
das qualificações profissionais,  
na oferta de políticas para os  
trabalhadores mais velhos, que  
possam ter efeito no combate aos  
preconceitos, na discriminação etária  
e na oferta de oportunidades para a  
inclusão social dos aposentados.*

---

pessoas mais velhas? O analfabetismo dos mais velhos também coincide com o analfabetismo digital, observado, de modo geral, pela sua pouca habilidade com os computadores. Apesar dos esforços das grandes organizações em treinar as pessoas mais velhas no uso dos computadores e dos sistemas intranet, isso não é unanimidade, sendo essa linguagem digital absolutamente imprescindível para a comunicação e, também, para conseguirem permanecer competitivos no mercado de trabalho.

Como afirmam França e Stepansky (2005<sup>44</sup>), a produção requer dos trabalhadores uma qualificação para a utilização de equipamentos informatizados, que se renovam constantemente, para atender a um mercado competitivo e sofisticado. As qualificações profissionais e a familiaridade com instrumentos profissionais novos acelera-se, somam-se e alternam-se, e por vezes são extintas, porque se tornam desnecessárias muito antes do final da vida profissional. Para garantir a empregabilidade, é preciso melhorar o nível educacional, aprender a linguagem do mundo digital, manter competências, habilidades e estar permanentemente atualizado em face das mudanças do mercado de trabalho.

Contudo, a empregabilidade dos mais velhos não depende apenas da intenção dos trabalhadores e da educação e atualização, mas da disponibilidade e criação de empregos em horários reduzidos. Essa é basicamente uma questão para ser discutida com os sindicatos e os legisladores para tentar abrir espaço dentro da legislação brasileira que permita que jovens estudantes, mães e aposentados possam trabalhar em horários reduzidos. Outra questão diz respeito ao preconceito, que poderá ser reduzido se os trabalhadores mais velhos e os mais jovens tiverem mais oportunidades de trabalhar em equipes intergeracionais.

Os preconceitos e a discriminação por idade são difíceis de provar no ambiente de trabalho. Da mesma forma que é difícil mudar a ideia de alguns gestores, que acreditam que os trabalhadores com mais de 45 anos não são tão produtivos quanto os mais jovens, já que existem poucas pesquisas voltadas para provar que esses preconceitos não têm fundo de verdade (JOHNSON; ZIMMERMAN, 1993<sup>45</sup>).

A pesquisa realizada por Hassell e Perrewé (1995<sup>46</sup>) confirmou que o número de interações entre os trabalhadores mais jovens e os mais velhos é positivamente afetado pelas crenças dos trabalhadores mais jovens sobre os trabalhadores mais velhos. Os autores indicaram, ainda, que os supervisores mais velhos têm crenças mais negativas sobre os trabalhadores idosos do que os supervisores mais jovens.

#### **O PLANEJAMENTO AO LONGO DA VIDA COMO FORMA DE EDUCAÇÃO PARA O FUTURO**

O aumento da expectativa de vida no Brasil nos faz concluir que as aposentadorias antecipadas podem trazer um cenário de insustentabilidade, visto que as pessoas podem viver mais tempo na aposentadoria do que a vida no trabalho, e não teremos tantos pagantes no sistema para um número elevado de aposentados. Essa realidade pode ser mais drástica, se muitos se encontrarem despreparados para essa nova etapa de vida.



O governo e as organizações têm responsabilidade, em face do envelhecimento, no desenvolvimento das qualificações profissionais, na oferta de políticas para os trabalhadores mais velhos, que possam ter efeito no combate aos preconceitos, na discriminação etária e na oferta de oportunidades para a inclusão social dos aposentados (FRANÇA, 2002<sup>47</sup>). Tais políticas devem prever, ainda, a atualização permanente dos trabalhadores, a flexibilidade dos horários de trabalho, a manutenção dos níveis de motivação e de satisfação, bem como a acessibilidade deles, considerando a ergonomia do trabalho.

As universidades podem oferecer, em parceria com os governos e as organizações, programas de educação ao longo da vida (ou educação permanente), de forma a manter os trabalhadores atualizados, motivados, principalmente aqueles que desejam postergar a aposentadoria. Entretanto, como apontado por Drucker (2000<sup>48</sup>), as pessoas que decidirem permanecer na força de trabalho terão de aprender a gerenciar a si mesmas. Drucker lembra que a expectativa média de trabalho de sucesso em uma empresa é de 30 anos, embora os trabalhadores do “pensamento” possam se manter na organização 50 anos, já que poderão viver mais de 80 anos. E aconselha que as pessoas devam “adquirir as aptidões e o conhecimento necessário para tornarem suas aptidões plenamente produtivas” (p. 134).

Fundamental é o papel das práticas de recursos humanos na adequabilidade às necessidades e aos desejos dos trabalhadores mais velhos. Armstrong-Stassen (2008<sup>49</sup>) argumenta que as práticas de gestão de pessoas são preditores da permanência dos trabalhadores mais velhos na organização e mesmo do retorno dos aposentados no mercado. Por outro lado, trabalhadores em geral são atraídos por organizações que têm práticas que incluam benefícios aos trabalhadores mais velhos.

Uma das maiores preocupações nos países desenvolvidos é com a redução dos trabalhadores capacitados no mercado. Grandes organizações têm experienciado perda de seus negócios por não encontrarem trabalhadores com capacidade, trazendo

consequências como o aumento de carga de trabalho para os trabalhadores, nem sempre suprida por horas extras, a redução na qualidade de trabalho e o aumento dos custos operacionais. Na Nova Zelândia, por exemplo, a redução de trabalhadores capacitados se concentra principalmente na área de tecnologia da informação, saúde, engenharia, serviços aos clientes e comércio (PRENTICE, 2011<sup>50</sup>).

A necessidade de treinamento a curto prazo é evidente em diversas organizações, e, como ressalta Prentice (2011<sup>51</sup>), os recursos humanos estão agora concentrados em responder uma questão: “se você não está tentando resolver a escassez de mão de obra agora, como você planeja fazer crescer o seu negócio e atender aos seus clientes?” (p. 1). Talvez não tenha ocorrido aos recursos humanos dessas organizações a procura, entre os executivos altamente especializados, aposentados recentemente, daqueles que gostariam de continuar trabalhando, em período reduzido, ou participando do treinamento de trabalhadores recém-admitidos pelas organizações.

Uma das prioridades do Programa de Educação de Adultos na União Europeia é o investimento na educação e a formação dos trabalhadores idosos que devem e podem prolongar a sua vida profissional através do envelhecimento ativo. Nisso se inclui o convite a aposentados que podem se integrar no programa e fazer da aprendizagem um elemento integrante da sua vida, tornando-se, por sua vez, educadores.

A Comissão Europeia recomenda que as universidades proponham uma oferta adaptada às necessidades desses alunos e ressalta o fato de que muitos países registram atrasos nesse contexto (PORTAL DA UNIÃO EUROPEIA, 2006<sup>52</sup>). Por decisão do Parlamento Europeu, foi proposto um programa de educação ao longo da vida (2007-2013), enfatizando a educação de adultos, especialmente os trabalhadores mais velhos, os aposentados, os imigrantes e aqueles que deixaram a escola cedo. O objetivo desse programa é principalmente reforçar a educação para o trabalho, a empregabilidade, a aquisição de novas competências e a promoção de um ambiente organizacional inclusivo. Nesse clima de crise econômica, essas medidas são mais relevantes do que nunca e devem ser expandidas em outros países.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática do envelhecimento precede à participação ativa do governo, das universidades e das organizações que podem adotar políticas e medidas para a garantia de bem-estar para a população que envelhece e preparar as gerações para esse novo contexto. Uma dessas medidas que podem ser implantadas pelas organizações é a educação ao longo da vida, de forma a estimular as gerações mais jovens à responsabilidade individual no planejamento financeiro; a reter os trabalhadores mais velhos, mantendo-os atualizados, satisfeitos, produtivos e em iguais condições de competição no mercado; e a apoiar os que desejam se aposentar – por meio de programas de preparação para a aposentadoria.

A educação ao longo da vida pode atuar como coadjuvante do bem-estar na aposentadoria e representar a possibilidade de um novo começo, na medida em que as pessoas se atualizam para continuar no mercado de trabalho, ou para um novo empreendimento. É um veículo que deve ser utilizado na formação de profissionais que irão lidar com equipes intergeracionais; no aproveitamento dos trabalhadores mais velhos, que podem repassar seus conhecimentos aos trabalhadores recém-admitidos e registrar a história das organizações.

A educação ao longo da vida aumenta o potencial humano, o alcance das metas e as necessidades associadas à gerência e ao controle individual diante do futuro. Além de nas organizações, pode ser utilizada nos centros culturais, a exemplo do que já acontece nas Universidades Abertas da Terceira Idade (UnATIs), nos sindicatos e nas associações, adotando programas customizados para aqueles que terão mais tempo na aposentadoria e gostariam de continuar se desenvolvendo ao longo da vida.

## NOTAS

- 1 UNITED NATIONS. **World population prospects: the 2008 revision. Highlights.** Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat. Nova Iorque: United Nations, 2009. Disponível em: <[http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2008/wpp2008\\_text\\_tables.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2008/wpp2008_text_tables.pdf)>. Acesso em: 2 jun. 2011.
- 2 IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Comunicado Ipea nº 64 – Pnad 2009 – Primeiras análises: tendências demográficas**, 13 out. 2010. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013\\_comunicadoipea64.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013_comunicadoipea64.pdf)>. Acesso em: 2 jun. 2011.
- 3 WHO. World Health Organization. **Active ageing: a policy framework [Envelhecimento ativo: uma política de saúde]**. 2002. Disponível em: <[http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2011.
- 4 CAMARANO, A. A.; KANSO, S. Dinâmica da população brasileira e implicações para a Previdência Social. In: TAFNER, P.; GIAMBIAGI, F. (Orgs.). **Previdência no Brasil: debates, dilemas e escolhas**. Rio de Janeiro: Ipea, 2007. p. 95-138.
- 5 FRANÇA, L. H. Preparação para aposentadoria: desafios a enfrentar. In: VERAS, R. P. (Org.). **Terceira idade: alternativas para uma sociedade em transição**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/Unati/Uerj, 1999. p. 11-34.
- 6 FRANÇA, L. H. **Repensando a aposentadoria com qualidade – um manual para facilitadores em programas de educação para a aposentadoria**. Rio de Janeiro: Universidade Aberta da Terceira Idade (UnATI/Uerj), 2002. [livro eletrônico]. Disponível em: <<http://www.crde-unati.uerj.br/publicacoes/pubEletronica.asp>>. Acesso em: 26 maio 2011.
- 7 FRANÇA, L. H. **O desafio da aposentadoria: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.
- 8 BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. 25. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2000. 307 p. (Coleção Saraiva de Legislação). Inclui adendo especial com os textos originais dos artigos alterados.
- 9 BRASIL. Leis, decretos. Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998. Modifica o sistema de Previdência Social, estabelece normas de transição e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm)>.
- 10 BRASIL. Leis, decretos. Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3º do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 31 dez. 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm)>.
- 11 BRASIL. Leis, decretos. Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005. Altera os arts. 37, 40, 195 e 201 da Constituição Federal, para dispor sobre a Previdência Social, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 6 jul. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm)>.
- 12 JACKSON, R.; HOWE, N.; NAKASHIMA, K. **The global aging preparedness**. Washington DC.: CISIS – Center for Strategic and International Studies, 2010. Disponível em: <<http://gapindex.csis.org/home.html>>. Acesso em: 15 jan. 2011.
- 13 CAMARANO, A. A.; KANSO, S. Dinâmica da população brasileira e implicações para a Previdência Social. In: TAFNER, P.; GIAMBIAGI, F. (Orgs.). **Previdência no Brasil: debates, dilemas e escolhas**. Rio de Janeiro: Ipea, 2007. p. 95-138.
- 14 BRASIL. Leis, decretos. Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 5 jan. 1994. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/idosolei8842.htm>>. Acesso em: 29 maio 2011.
- 15 BRASIL. Leis, decretos. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, de 3 de outubro de 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2003/L10.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.741.htm)>. Acesso em: 29 maio 2011.
- 16 FRANÇA, L. H. **O desafio da aposentadoria: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.
- 17 SESC/FPA. **Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na 3ª idade [Relatório de pesquisa]**. 2007. Disponível em: <<http://www.fpabramo.org.br/o-que-fazemos/pesquisas-de-opiniao-publica/pesquisas-realizadas/prefacio-sesc>>. Acesso em: 29 out. 2010.
- 18 FORTUNY, M. O desafio do envelhecimento da população e o papel chave da promoção do emprego produtivo e do trabalho decente para todas as idades – tendência demográfica. In: JÚNIOR, J. C. B. **Empreendedorismo, trabalho e qualidade de vida na terceira idade**. São Paulo: Edicon, 2009.
- 19 DRUCKER, P. **Desafios para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- 20 MOREIRA, M. I. C.; STENGEL, M. A. trajetória universitária de jovens e as relações intergeracionais. **XIII Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, 4-7 ago. 2009. Acesso em: 4 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/coloquioenriquez/programacao.pdf>>.
- 21 McCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Sydney: UNSW Press, 2009.
- 22 Id. Ibid.
- 23 HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millenials rising: the next great generation**. Nova Iorque: Vintage Books, 2000.
- 24 KALB, C. Geração 9/11. **Newsweek**. set. 2009. Disponível em: <<http://www.newsweek.com/2009/09/07/generation-9-11.html>>. Acesso em: 4 jun. 2011.
- 25 HOWE, N.; NADLER, R. **Yes, we can. The emergence of Millennials as a political generation**. Next Social Contract Initiative, New America Foundation, fev. 2009.
- 26 Id. Ibid.
- 27 MOREIRA, M. I. C.; STENGEL, M. A. trajetória universitária de jovens e as relações intergeracionais. **XIII Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, 4-7 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/coloquioenriquez/programacao.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2011.

- 28 Id.
- 29 Id. Ibid.
- 30 BECKER, G. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education.** Nova Iorque: Columbia University Press, 1964.
- 31 FOLHA ONLINE. **Escola pública inicia projeto de educação financeira.** 18 ago. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/780001-escola-publica-inicia-projeto-de-educacao-financeira.shtml>>. Acesso em: 29 maio 2011.
- 32 FRANÇA, L. H.; HERSHEY, D. Interdisciplinary influences on personal financial planning in Brazil. 63<sup>rd</sup> Annual Meeting of the Gerontological Society of America. Nova Orleans, nov. 2010.
- 33 HOLZMANN, R. Population aging and old-age income: the need for re-design and life-long learning. The 6<sup>th</sup> Global Conference: Maturity Matters – International Federation on Ageing. Austrália: Perth, 27-30 out. 2002.
- 34 FRANÇA, L. H. de F. P.; STEPANSKY, D. V. Educação permanente para trabalhadores idosos – o retorno à rede social. **Boletim Técnico do Senac**, v. 31, n. 2, p. 47-55, 2005.
- 35 FRANÇA, L. H. **O desafio da aposentadoria: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia.** Rio de Janeiro: Rocco, 2008.
- 36 MESSIAS, E. Income inequality, illiteracy rate, and life expectancy in Brazil. *American Journal of Public Health*, Washington, v. 93, n. 8, p. 1.294-1.296, 2003.
- 37 BBC NEWS. Less educated 'will age faster. **Health**, 11 maio 2001. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/news/health-13345620>>. Acesso em: 2 jun. 2011.
- 38 FRANÇA, L. H. de P. Bem-estar e qualidade de vida na aposentadoria. In: NASCIMENTO, M. C. (Org.). **Bem-estar e qualidade de vida no trabalho.** ANPEPP – Cultura Organizacional e Saúde, 2011. [no prelo]
- 39 CAAMANO-ISORNA, F.; CORRAL, M.; MONTES-MARTINEZ, A.; TAKKOUICHE, B. Education and dementia: a meta-analytic study. **Neuro-epidemiology**, n. 26, p. 226-232, 2006
- 40 ROE C.M., XIONG C., GRANT E., MILLER J.P., MORRIS J.C. Education and reported onset of symptoms among individuals with Alzheimer's disease. *Archives of Neurology* 2008
- 41 DORFMAN, L. Health conditions and perceived quality of life in retirement. *Health & Social Work*, v. 20, n. 3, p. 192-199, 1995.
- 42 LUPTON, M. K.; STAHL, D.; ARCHER, N.; FOY, C.; POPPE, M.; LOVE-STONE, S.; HOLLINGWORTH, P.; WILLIAMS, J.; OWEN, M.; DOWZEL, K.; ABRAHAM, R.; SIMS, R.; BRAYNE, C.; RUBINSZTEIN, D.; GILL, M.; LAWLOR, B.; LYNCH, A.; POWELL, J. Education, occupation and retirement age effects on the age of onset of Alzheimer's disease. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, v. 25, n. 1, p. 30-36, 2010. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/journal/122394520/abstract>>. Acesso em: 20 maio 2011.
- 43 IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais 2010.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicadores2010/default.shtm>>. Acesso em: 10 maio 2011.
- 44 FRANÇA, L. H. de F. P.; STEPANSKY, D. V. Educação permanente para trabalhadores idosos – o retorno à rede social. **Boletim Técnico do Senac**, v. 31, n. 2, p. 47-55, 2005.
- 45 JOHNSON, P.; ZIMMERMAN, K. Ageing and the european labour market: public policy issues. In: JOHNSON, P.; ZIMMERMAN, K. (Eds.). **Labour markets in an ageing Europe.** Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- 46 HASSEL, B. L.; PERREWE, P. L. An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, n. 5, p. 457-468, 1995.
- 47 FRANÇA, L. H. **Repensando a aposentadoria com qualidade – um manual para facilitadores em programas de educação para a aposentadoria.** Rio de Janeiro: Universidade Aberta da Terceira Idade (UnATI/Uerj), 2002. [livro eletrônico]. Disponível em: <<http://www.crde-unati.uerj.br/publicacoes/pubEletronica.asp>>. Acesso em: 26 maio 2011.
- 48 DRUCKER, P. **Desafios para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- 49 ARMSTRONG-STASSEN, M. Organizational practices and the postretirement employment experience of older workers. **Human Resource Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 36-53, 2008.
- 50 PRENTICE, N. How to overcome looming skills shortages?. **New Zealand Management Magazine**. 2 maio 2011. Disponível em: <<http://www.crackerjacks.co.nz/news/how-to-overcome-looming-skills-shortages/comment-page-1/#comment-395>>. Acesso em: 2 jun. 2011.
- 51 Id.
- 52 PORTAL DA UNIÃO EUROPEIA. Educação e formação de adultos: nunca é tarde para aprender. **Comunicação do Conselho**, 23 out. 2006. Disponível em: <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11097\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11097_pt.htm)>. Acesso em: 30 maio 2011.

## ABSTRACT

*Lucia Helena de Freitas Pinho França. **Population aging and its impact in organizations: The importance of Lifelong education.***

*Brazil has approximately 22 million elderly and this will be tripled by 2040. One of the greatest challenges of this fast aging process is the economic sustainability of pensions, especially considering that the system is characterized by severe inequalities. This article discusses current policies and aspects that need to be considered by the government, universities and organizations, including financial education in schools, upgrading of older workers and the creation of retirement preparation programs in the scope of lifelong education.*

**Keywords:** *Ageing; Retirement Preparation Programs; Lifelong Education.*

## RESUMEN

*Lucia Helena de Freitas Pinho França. **El envejecimiento de la población y su reflejo en las organizaciones: la importancia de la Educación a lo Largo de la Vida.***

*En Brasil hay aproximadamente 22 millones de ancianos y hasta el 2040 se triplicará. Uno de los grandes desafíos de ese rápido proceso de envejecimiento es la sustentabilidad económica de las jubilaciones, principalmente considerándose que el sistema está marcado por graves desigualdades. Este artículo aborda las políticas existentes y los aspectos que el gobierno, universidades y organizaciones deben considerar, abarcando la educación financiera en las escuelas, la actualización de los trabajadores mayores y la creación de programas de preparación para la jubilación, dentro de la perspectiva de la educación a lo largo de la vida.*

**Palabras clave:** *Envejecimiento; Programas de Preparación para la Jubilación; Educación a lo largo de la vida.*

