

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO  
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Daniele de Oliveira Stivanin**

**O Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA): desafios  
e possibilidades da sua implementação na Universidade Federal De Juiz De Fora  
(UFJF)**

**Juiz de Fora  
2026**

**Daniele de Oliveira Stivanin**

**O Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA): desafios e possibilidades da sua implementação na Universidade Federal De Juiz De Fora (UFJF)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof. Dr. Daniela Fantoni de Lima Alexandrino

**Juiz de Fora**

**2026**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Stivanin, Daniele de Oliveira.

O Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) : desafios e possibilidades da sua implementação na Universidade Federal De Juiz De Fora (UFJF) / Daniele de Oliveira Stivanin. -- 2026.

160 f. : il.

Orientadora: Daniela Fantoni de Lima Alexandrino

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Envelhecimento. 2. Trabalho. 3. Qualidade de vida. 4. Servidor Público. 5. Programa de Preparação para Aposentadoria. I. Alexandrino, Daniela Fantoni de Lima , orient. II. Título.

**Daniele de Oliveira Stivanin**

**O Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA):** desafios e possibilidades da sua implementação na Universidade Federal De Juiz De Fora (UFJF)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 08 de abril de 2026.

BANCA EXAMINADORA

**Prof.(a)Dr(a). Daniela Fantoni de Lima Alexandrino** - Orientador

UEMG

**Prof.(a)Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira**

UFJF

**Prof.(a)Dr(a). Thenner Freitas da Cunha**

UEMG

Juiz de Fora, 03/03/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Fantoni de Lima Alexandrino, Usuário Externo**, em 08/04/2026, às 17:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 09/04/2026, às 08:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thenner Freitas da Cunha, Usuário Externo**, em 13/04/2026, às 12:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2891985** e o código CRC **51C66A64**.

## RESUMO

Este estudo investigou os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), com foco no formato desenvolvido pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com início em 2012. O programa surgiu da identificação institucional de uma necessidade de cuidados e orientações voltados aos seus trabalhadores para a fase da aposentadoria, considerando as dificuldades enfrentadas nessa nova etapa de vida. Na edição de 2024, o programa foi denominado de Preparação e Educação para Aposentadoria (PPEA), e evidenciou que o elevado número de servidores com abono permanência na instituição contrapõe-se ao ainda tímido interesse pelo programa. Ademais, esse quantitativo revelou que é comum retardar a aposentadoria quando os servidores atendem os requisitos. O PPEA tem a potencialidade de ser um programa que auxilie na tomada de decisão refletida e planejada do prolongamento ou encerramento da atividade laboral. Tais programas possuem como referência e principal justificativa a Portaria nº 12, de 20 de novembro de 2018, da Secretaria de Gestão de Pessoas. O quadro conceitual destacou alguns conceitos tidos como centrais no desenvolvimento da temática estudada, como Trabalho, Envelhecimento e Aposentadoria, que fundamentaram o desenvolvimento da pesquisa proposta. O objetivo geral consiste em descrever e analisar a implementação do PPEA na UFJF e propor estratégias que possam ser adotadas para seu aprimoramento. Foram estabelecidos como objetivos específicos: descrever as ações voltadas para a aposentadoria na UFJF com foco no PPEA; analisar os desafios do PPEA na UFJF; e propor estratégias capazes de aprimorar o programa no âmbito da gestão de pessoas da UFJF. Estes visaram responder à seguinte pergunta: Como é implementado o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria na Universidade Federal de Juiz de Fora, quais são os principais desafios enfrentados e quais estratégias podem ser adotadas para aprimorá-lo? A metodologia proposta fez uso de fontes documentais, com consulta de projetos, ações e programas documentados no âmbito da aposentadoria, legislações vigentes e materiais produzidos na última edição do PPEA. A base de dados utilizada foi o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga). A pesquisa ainda utilizou instrumentos como questionário e entrevista, além da investigação de outros PPAs de todas as universidades federais públicas dos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais, bem como da Fiocruz. Os dados obtidos forneceram subsídios para o desenvolvimento de estratégias capazes de aprimorar as ações no

âmbito da preparação e educação para aposentadoria na UFJF, que se materializaram na elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE).

**Palavras-chave:** Envelhecimento; Trabalho; Qualidade de vida; Servidor Público; Programa de Preparação para Aposentadoria.

## ABSTRACT

This study investigated Retirement Preparation Programs (PPA), focusing on the format developed by the Federal University of Juiz de Fora (UFJF), which began in 2012. The program emerged from the institutional identification of a need for care and guidance directed at its employees for the retirement phase, considering the difficulties faced in this new stage of life. In its 2024 edition, the program was named Preparation and Education for Retirement (PPEA), and it showed that the high number of civil servants receiving a retention bonus at the institution contrasts with the still modest interest in the program. Furthermore, these numbers revealed that it is common to delay retirement when civil servants meet the requirements. The PPEA has the potential to be a program that assists in a reflected and planned decision-making process regarding the prolongation or termination of work activities. Such programs have as their reference and main justification Ordinance No. 12 of November 20, 2018, from the Secretariat of Personnel Management. The conceptual framework highlighted some concepts considered central to the development of the studied theme, such as Work, Aging, and Retirement, which underpinned the development of the proposed research. The general objective is to describe and analyze the implementation of the PPEA at UFJF and to propose strategies that can be adopted for its improvement. The following specific objectives were established: to describe the actions aimed at retirement at UFJF focusing on the PPEA; to analyze the challenges of the PPEA at UFJF; and to propose strategies capable of improving the program within the scope of personnel management at UFJF. These aimed to answer the following question: How is the Preparation and Education for Retirement Program implemented at the Federal University of Juiz de Fora, what are the main challenges faced, and what strategies can be adopted to improve it? The proposed methodology made use of documentary sources, consulting documented projects, actions, and programs within the scope of retirement, current legislation, and materials produced in the latest edition of the PPEA. The database used was the Integrated Academic Management System (Siga). The research also utilized instruments such as questionnaires and interviews, in addition to investigating other PPAs from all public federal universities in the states of Rio de Janeiro and Minas Gerais, as well as from Fiocruz. The data obtained provided a basis for the development of strategies capable of improving actions within the scope of retirement preparation and education at UFJF, which materialized in the creation of the

Educational Action Plan (PAE).

**Keywords:** Aging; Work; Quality of life; Civil Servant; Retirement Preparation Program.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Prevalência autorreferida de posse de plano de saúde dos servidores públicos e de outros trabalhadores, nos anos de 1998, 2003, 2008 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD) e 2013 (Pesquisa Nacional de Saúde – PNS).	30
Figura 2: Organograma Pró-Reitoria de gestão de pessoas da UFJF .....	34
Figura 3: Projetos do Pró-vida da UFJF .....	35
Figura 4: Conhecimento e participação dos servidores no Pró-vida na UFJF.....	37
Figura 5: Organograma dos PPEAs na UFJF .....	40
Figura 6: Logotipo do PPEA.....	42
Figura 7: Notícia no site institucional UFJF – Inscrição no Programa de Preparação e Educação para Aposentadoria ano 2024 .....	43
Figura 8: Divulgação do Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria .....	44
Figura 9: Pirâmide da população mundial em 2002 e em 2025 .....	55
Figura 10: Os determinantes do envelhecimento ativo .....	59
Figura 11: Estágios de mudança segundo a perspectiva do Modelo Transteórico ...	64
Figura 12: Opções de respostas adaptadas aos estágios do Modelo Transteórico de Mudança.....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais marcos da previdência social no brasil .....	24
Quadro 2: Regimes de previdência social no Brasil .....	25
Quadro 3: Regras para aposentadoria do servidor público Emenda Constitucional 103/2019 .....	28
Quadro 4: Aspectos antes e depois da reforma da previdência em 2019 .....	29
Quadro 5: Conceito contra-hegemônico de QVT sob duas óticas.....	33
Quadro 6: Descrição, ações e projetos do Pró-vida/UFJF .....	35
Quadro 7: Edições do PPA na UFJF .....	45
Quadro 8: Perspectiva do curso de vida .....	61
Quadro 9: Principal característica de cada estágio do Modelo Transteórico de Mudança.....	63
Quadro 10: Existência dos PPAs nas instituições .....	70
Quadro 11: Principais características dos PPAs .....	71
Quadro 12: Estratégias das instituições .....	75
Quadro 13: Desafios institucionais .....	76
Quadro 14: O que o trabalho representa.....	84
Quadro 15: O que o trabalho representa.....	86
Quadro 16: O que o trabalho representa (2) .....	86
Quadro 17: O que o trabalho representa (3) .....	87
Quadro 18: Interferência do trabalho na saúde .....	87
Quadro 19: Interferência do trabalho na saúde .....	88
Quadro 20: Reconhecimento/valorização profissional: .....	91
Quadro 21: Reconhecimento/valorização profissional (2) .....	91
Quadro 22: Reconhecimento/valorização profissional (3) .....	92
Quadro 23: Para você o que significa envelhecer? .....	94
Quadro 24: Para você o que significa envelhecer? (2).....	96
Quadro 25: Para você o que significa envelhecer? (3).....	96
Quadro 26: É possível ter qualidade de vida ao envelhecer? .....	97
Quadro 27: Discriminação no ambiente de trabalho em relação às pessoas mais próximas da aposentadoria .....	99
Quadro 28: Benefícios da aposentadoria .....	113

Quadro 29: Desafios da aposentadoria.....	114
Quadro 30: Estágios dos servidores em relação às atividades .....	116
Quadro 31: Como a UFJF poderia auxiliar os servidores na preparação para a aposentadoria.....	119
Quadro 32: Dados da pesquisa e ações propositivas .....	123
Quadro 33: Trilha formativa.....	125
Quadro 34: Fases da Trilha formativa .....	128
Quadro 35: Mentoria Intergeracional para Gestão do Conhecimento .....	129
Quadro 36: Estratégia de Divulgação do PPEA por meio das chefias imediatas ....	132
Quadro 37: Diário de Trajetória Profissional do Servidor .....	134

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução das aposentadorias por ano dos servidores do Executivo Federal: 2018-2024 .....	31
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária .....	79
Gráfico 2: Cor/raça Docentes .....	80
Gráfico 3: Cor/raça TAEs e Docentes .....	80
Gráfico 4: Faixa salarial.....	80
Gráfico 5: Nível de escolaridade .....	81
Gráfico 6: Possui dependente(s) financeiros? .....	82
Gráfico 7: Recebe abono de permanência? .....	83
Gráfico 8: Você se sente valorizado/reconhecido profissionalmente? .....	89
Gráfico 9: Você se sente valorizado/reconhecido profissionalmente? .....	90
Gráfico 10: O que você mais relaciona com o envelhecimento ativo? .....	98
Gráfico 11: Fatores associados à aposentadoria .....	101
Gráfico 12: Fatores associados à aposentadoria .....	102
Gráfico 13: Você considera necessário se preparar para aposentadoria? .....	104
Gráfico 14: Você considera necessário se preparar para aposentadoria? .....	104
Gráfico 15: Você acredita que a UFJF deve oferecer suporte aos seus servidores para preparação para aposentadoria? .....	105
Gráfico 16: Você acredita que a UFJF deve oferecer suporte aos seus servidores para preparação para aposentadoria? .....	106
Gráfico 17: Você acredita que o Estado deve oferecer suporte para preparação para a aposentadoria através dos seus serviços?.....	107
Gráfico 18: Você acredita que o Estado deve oferecer suporte para preparação para a aposentadoria através dos seus serviços?.....	108
Gráfico 19: Utilidade de um PPA.....	109
Gráfico 20: Utilidade de um PPA (Faixa etária 2).....	109
Gráfico 21: Você conhece o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) direcionado aos servidores da UFJF? .....	110
Gráfico 22: Você conhece o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) direcionado aos servidores da UFJF? .....	111

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAP	Caixa de Aposentadoria e Pensão
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
Cossbe	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
EC	Emenda Constitucional
EPA	Encontros de Preparação para Aposentadoria
GT	Grupo de Trabalho
IAPM	Institutos de Aposentadorias e Pensões dos Marítimos
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
LAI	Lei de Acesso à Informação
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
LOPS	Lei Orgânica da Previdência Social
MGI	Ministério da Gestão e Inovação do Serviço Público
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Nupla	Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAE	Plano de Ação Educacional
Pass	Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
PNS	Pesquisa Nacional de Saúde
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PPEA	Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria
PPA	Programa de Preparação para Aposentadoria
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PROQUALI	Programa de Apoio à Qualificação
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social

Sei	Sistema Eletrônico de Informação
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SINPAS	Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social
SIAPSS	Setor Integrado de Ações de Promoção à Saúde do Servidor
SINTUFEJUF	Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Juiz de Fora
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
Unirio	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
RGPS	Regime Geral de Previdência

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. O CONTEXTO DOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. A APOSENTADORIA ENQUANTO DIREITO DO TRABALHADOR ..</b>	<b>21</b>
2.1.1. As reformas da previdência e o serviço público.....	26
<b>2.2. SAÚDE DO TRABALHADOR COMO EIXO DA GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>32</b>
2.2.1. Programas no âmbito da Qualidade de Vida no Trabalho .....	32
<b>2.3. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA</b>	<b>37</b>
2.3.1. O Programa de Preparação para Aposentadoria na UFJF e suas especificidades.....	38
2.3.2. Os desafios do PPEA .....	45
<b>3. ANALISANDO OS FATORES QUE INFLUEM NA APOSENTADORIA...</b>	<b>50</b>
<b>3.1. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>50</b>
3.1.1. As transformações no mundo do trabalho e seus impactos .....	51
3.1.2. O envelhecimento como um processo multifatorial .....	54
3.1.3. Considerações acerca da preparação e educação para aposentadoria .....	60
<b>3.2. METODOLOGIA .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. ANÁLISE DOS PPAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS E PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UFJF ACERCA DA APOSENTADORIA E FATORES RELACIONADOS.....</b>	<b>68</b>
3.3.1. Panorama dos PPAs em Universidades Públicas Federais do Rio de Janeiro e Minas Gerais .....	69
3.3.2. Uma análise contextual das percepções dos servidores da UFJF sobre a aposentadoria.....	77
<b>4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE .....</b>	<b>121</b>
<b>4.1. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>124</b>

4.1.1. Trilha formativa .....	124
4.1.2. Mentoria Intergeracional para Gestão do Conhecimento .....	129
4.1.3. Estratégia de Divulgação do PPEA por meio das chefias imediatas .....	131
4.1.4. Diário de Trajetória Profissional do Servidor.....	134
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>157</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O primeiro Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) direcionado aos servidores da UFJF ocorreu em 2011 e, no ano de 2012, foi denominado de Libertá. Esse programa surgiu da identificação feita pela instituição acerca da necessidade de cuidados e orientações voltados aos seus trabalhadores para a fase da aposentadoria, considerando as dificuldades enfrentadas nessa nova etapa de vida. Outras edições ocorreram nos anos de 2013, 2014, 2018 e 2019. Desde a primeira edição, o programa foi organizado em módulos, através de encontros grupais, nos quais foram abordadas diferentes temáticas acerca da aposentadoria. Nos anos de 2018 e 2019, a divulgação ocorreu via site institucional, com pequena alteração no público-alvo: em 2018 o foco se deu em relação àqueles que estavam há pelo menos dois anos da aposentadoria. Desse modo, foram ofertadas 30 vagas. Já em 2019, o programa abrangeu também os servidores que haviam se aposentado recentemente.

Na retomada do programa – ocorrida na edição de 2024 –, este foi denominado de Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA), e foi desenvolvido pela Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (Cossbe) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe). No fim de outubro de 2023, enquanto assistente social, aceitei o convite para integrar a equipe multidisciplinar responsável pelo programa. Tal aceite se deu devido ao fato de que o programa tem como objetivo contribuir para que os servidores desenvolvam competências e habilidades relacionadas ao processo de aposentadoria, como a identificação de novos projetos de vida, aquisição de conhecimentos relacionados à saúde, fortalecimento dos vínculos sociais, entre outros. Tais competências e habilidades visam à qualidade de vida no trabalho e na transição, bem como à tomada de decisão consciente e voluntária da aposentadoria, contribuindo para uma vivência mais refletida e de qualidade nessa etapa da vida. O programa conta com a parceria do Polo Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre o Processo de Envelhecimento da UFJF.

Componho o quadro de pessoal técnico-administrativo no cargo de assistente social, lotada atualmente na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora, no Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (Nupla). Sou graduada em Serviço Social pela UFJF, com especialização em

Instrumentalidade do Serviço Social, e mestranda no Programa de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

As minhas funções no Nupla estão relacionadas aos processos de movimentação e alocação dos servidores técnico-administrativos, sobretudo em relação ao processo de remoção. Enquanto integrante da equipe responsável pelo Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria na universidade, que também possui uma enfermeira, jornalista e outra assistente social da Cossbe-Progepe, as minhas funções consistem em planejar, organizar e executar o programa a partir da aproximação da realidade dos participantes por meio das entrevistas realizadas com os inscritos, bem como pela abordagem das demandas que se destacam. Ademais, também faz parte de minhas funções a identificação de possibilidades de ações contínuas referentes à referida temática na instituição.

Enquanto assistente social da equipe do PPEA, entendi ser importante que o programa impulse outras ações contínuas, aperfeiçoadas e permanentes na instituição em relação à aposentadoria, ou seja, que exista, de fato, uma política institucionalizada. Dessa forma, é imprescindível observarmos esse formato do programa realizado de modo a identificar suas fragilidades e potencialidades, a fim de que o olhar multidisciplinar auxilie no desvelamento da realidade. As ideias tão propagadas de bem-estar, qualidade de vida e envelhecimento ativo que giram atualmente em torno da aposentadoria podem não fazer sentido se não correlacionadas com as histórias dos sujeitos, suas expectativas, singularidades e similitudes.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF – PDI (2022-2027), no âmbito da gestão de pessoas, a ação 4 tem como objetivo “Aprimorar as ações de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho no âmbito da UFJF” (UFJF, 2022, p. 439). Dessa forma, o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria pode constituir-se como ação importante no âmbito institucional. A Portaria nº 12, de 20 de novembro de 2018, instituiu as diretrizes gerais para a promoção da educação para a aposentadoria do servidor público federal dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC – durante o exercício profissional e ao longo da aposentadoria. Esta se constitui como referência na adoção de ações, programas e projetos voltados à aposentadoria. O seu parágrafo único do art. 2º destaca que esses programas devem “fortalecer os fatores de proteção pessoais, psicossociais e organizacionais

associados à promoção do envelhecimento ativo, ao bem-estar e à qualidade de vida antes e durante a aposentadoria” (Brasil, 2018, p. 161).

Atuando na Pró-Reitoria de gestão de pessoas em ações pontuais relacionadas à aposentadoria – como a Homenagem aos Aposentados, que é realizada anualmente – e no PPEA, identifiquei o quanto o trabalho tem significação na vida dos servidores da UFJF. Desse modo, a aposentadoria é encarada como um momento de ruptura relevante que comumente é associado ao envelhecimento e à finitude da vida. Para que essa ruptura não ocorra de forma abrupta, deve-se pensar em uma devida preparação. Dessa forma, torna-se relevante compreender o quantitativo de servidores que se interessam efetivamente em participar do programa na UFJF, observando se os objetivos do programa são compreendidos adequadamente, se a cultura organizacional favorece a adesão aos programas institucionais, se há negação da futura condição de aposentado, e até mesmo se existe relação com as diversas características desses servidores que estão próximos de se aposentar, uma vez que a aposentadoria não é um processo vivenciado de forma homogênea entre os trabalhadores. É importante salientar que as diferenças de raça, gênero, classe e identidade podem influenciar na preparação, decisão e vivência da aposentadoria. Como exemplo, podemos citar as diferenças de gênero, dado que há evidências de que os homens possuem maiores dificuldades na adaptação à aposentadoria do que as mulheres (França *apud*. Santos, 2014).

Tendo como referência o contexto apresentado, esta dissertação tem como questão norteadora: Como é implementado o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), quais são os principais desafios enfrentados e quais estratégias podem ser adotadas para aprimorá-lo?

Dessa forma, como objetivo geral dessa dissertação foi proposta a descrição e análise da implementação do Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), de modo que seja possível a proposição de estratégias que podem ser adotadas tendo em vista seu aprimoramento. Os objetivos específicos são: (1) descrever as ações voltadas para a aposentadoria na UFJF com foco no Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA); (2) analisar os desafios do PPEA na UFJF; e (3) propor estratégias capazes de aprimorar o programa no âmbito da gestão de pessoas da UFJF.

Este estudo relacionou-se com minha atuação profissional na Universidade Federal de Juiz de Fora, se constituindo, portanto, como um caso de gestão que será evidenciado, analisado e propositivo a partir da esfera empírica. A pesquisa possui uma abordagem metodológica qualitativa e de análise de conteúdo. Dessa forma, foram analisados os dados obtidos de fontes documentais primárias e secundárias, de modo que em ambos os casos foram realizadas as análises de conteúdo.

Para a consecução dos objetivos propostos, realizou-se um levantamento prévio de dados e informações que possibilitaram identificar e descrever o problema de pesquisa evidenciado, além de instrumentos para a produção de dados que abrangem o questionário e a entrevista. A pesquisa teve como fontes documentais a consulta de projetos, ações e programas documentados no âmbito da aposentadoria e desenvolvidos para os servidores da UFJF.

As legislações que circunscrevem a criação e manutenção dos Programas de Preparação para a Aposentadoria são fontes documentais que foram devidamente analisadas, bem como a Constituição Federal de 1988, a Política Nacional do Idoso – lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994, o Estatuto da Pessoa Idosa, de 2003, e a portaria SGP/MP nº 12, de 2018. Ademais, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF – PDI (2022-2027) é um documento que apresenta as ações que a UFJF pretende desenvolver no âmbito de gestão de pessoas e que também se torna relevante quanto ao incentivo das ações voltadas para a aposentadoria na instituição.

Os documentos gerados pela equipe do PPEA-2024 foram importantes para entender como o programa tem funcionado, bem como para identificar as perspectivas dos participantes. Destarte, são evidências encontradas na própria operacionalização do PPEA na edição de 2024, respeitando os princípios éticos e o comprometimento do trabalho desenvolvido. A base de dados utilizada na pesquisa foi o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), pois a partir dele foi possível extrair dados no âmbito dos Recursos Humanos da universidade, até mesmo os servidores matriculados nas edições passadas, bem como a base de dados da Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) da Pró-Reitoria de gestão de pessoas. Através desses sistemas, foi possível a obtenção de registros da faixa etária dos servidores, entre outras informações necessárias para a análise dos desafios enfrentados.

Para a produção de dados, de acordo com a metodologia desenvolvida, a utilização do questionário visou investigar como servidores ativos da UFJF compreendem as ações institucionais voltadas à aposentadoria, os aspectos que se

relacionam a esta fase e ao trabalho, a relevância do PPEA, bem como suas expectativas. Uma segunda forma de coleta de dados utilizada foi a entrevista com servidores ativos da UFJF, através de roteiro de entrevista semiestruturado, que investigou as percepções da aposentadoria através desses servidores, aprofundando questões relativas ao trabalho e ao envelhecimento. De igual modo, foi investigada a maneira como os servidores visualizavam o suporte da instituição através de ações voltadas à aposentadoria, observando o que poderia ser aprimorado na transição.

A partir da importância de compreender e analisar outras experiências, foi realizada uma pesquisa dos PPAs em outras universidades federais dos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais, além da Fiocruz. Foi realizada uma consulta a essas instituições por meio da Plataforma Fala BR, através de Lei de Acesso à Informação (LAI). No total, quatorze universidades federais – e a Fiocruz – foram consultadas, a fim de identificar a existência do programa e compreender as principais características daqueles existentes. Assim, o objetivo foi identificar boas práticas que possam subsidiar ações de aprimoramento na Universidade Federal de Juiz Fora.

A dissertação foi organizada em cinco capítulos. Cada capítulo desempenhou um papel fundamental na construção da linha de argumentação, articulada com os dados produzidos e culminando com a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE). O primeiro capítulo corresponde à introdução, que apresenta o percurso desenvolvido.

O segundo capítulo abordou o contexto dos Programas de Preparação para a Aposentadoria. A discussão atravessou a aposentadoria enquanto direito conquistado pelo trabalhador, bem como as reformas previdenciárias e seus impactos no serviço público. De igual modo, essa seção também evidenciou a saúde do trabalhador como um dos principais eixos da gestão de pessoas. Essa contextualização histórico-social auxiliou na compreensão de elementos que circundam os PPAs e, portanto, influem nos mesmos.

O terceiro capítulo foi destinado ao referencial teórico e metodológico de estudo. A partir da contribuição dos autores utilizados, foram analisados fatores que influenciam na aposentadoria, considerando as transformações no mundo do trabalho e seus impactos, o envelhecimento como um processo multifatorial que se intercrossa não raramente com o momento da aposentadoria e, por último, concepções e considerações acerca da preparação e educação para esse momento.

Na seção 3.2. foi detalhado o percurso metodológico realizado, que foi dividido em dois principais momentos: levantamento das evidências do problema de pesquisa através de dados secundários, e detalhamento dos instrumentos e técnicas que foram utilizadas para a produção e análise de dados.

Com o intuito de subsidiar a elaboração do Plano de Ação, portanto, foi utilizado um questionário com os servidores ativos da UFJF, além de entrevista com esses servidores, visando o aprofundamento dos dados coletados. Ademais, outros PPA's de universidades foram investigados. Essa etapa foi essencial para a análise dos principais desafios que a UFJF possui em relação ao PPEA e à temática da aposentadoria. Essa etapa, portanto, foi fundamental para a percepção de possíveis formas de enfrentamento destes desafios. Ressalta-se que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sendo os instrumentos utilizados apresentados no apêndice.

No quarto capítulo há a apresentação do PAE como uma proposta teórico-prática de intervenção. O objetivo do plano de ação é aprimorar o PPEA na UFJF, alinhando-o às necessidades dos seus servidores, buscando potencializar as ações desenvolvidas e possibilitar a criação de novas iniciativas. Por fim, no quinto e último capítulo, por sua vez, foram apresentadas as considerações finais desse estudo.

## **2. O CONTEXTO DOS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA**

Este capítulo possui um caráter descritivo e, portanto, tem por objetivo descrever as ações voltadas para a aposentadoria na UFJF com foco no Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria. Para esse fim, parti de uma análise macro do contexto de criação desses programas até chegar efetivamente no PPEA.

O capítulo está organizado em três seções: na seção “2.1. A aposentadoria enquanto direito do trabalhador”, abordei brevemente o surgimento da aposentadoria no Brasil e seus desdobramentos, como forma de compreender como esse direito, objeto dos PPAs, desenhou-se em contexto sócio-histórico determinado, além de observar como as reformas da Previdência ocorridas ao longo do tempo rebateram no serviço público, com foco na última reforma de 2019.

Na seção “2.2. Saúde do trabalhador como eixo da gestão de pessoas”, evidenciei a saúde do trabalhador como um importante eixo da gestão de pessoas que engloba as ações de promoção de saúde. Um panorama geral dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi abordado na subseção 2.2.1.

Por fim, adentramos efetivamente na seção “2.3. Os Programas de Preparação para a Aposentadoria”. Esse caminho descritivo chegou até o PPEA desenvolvido na UFJF e suas especificidades na subseção 2.3.1., para que fosse possível a análise dos seus desafios na subseção 2.3.2.

### **2.1. A APOSENTADORIA ENQUANTO DIREITO DO TRABALHADOR**

Esta seção apresenta as políticas para a aposentadoria implementadas no Brasil até a consolidação desta como um benefício previdenciário e direito de todos os trabalhadores. Esse resgate tem por objetivo auxiliar na compreensão de que o direito à aposentadoria foi resultado de tensionamentos da classe trabalhadora brasileira em relação às condições de trabalho, o que demandou a atuação do Estado. Essa percepção importa, pois pretendi aqui olhar para os PPAs como programas que possuem como objeto um direito conquistado e necessário, ao invés de tê-lo como uma benevolência do Estado, o que influencia as percepções que se constroem acerca do momento da aposentadoria. Ainda alvo de tensionamentos até os dias atuais, como veremos, a aposentadoria é um direito que vem sofrendo ameaças com

as reformas da previdência social, ampliando de forma inevitável a insegurança dos trabalhadores e trabalhadoras.

Tomarei como marco da história da previdência social, tal qual se apresenta atualmente, a Lei Elói Chaves, de 1923 (Santana *et al.*, 2022). É importante frisar que isso não significa a inexistência de qualquer forma de organização anterior a este ano, pois, ainda que de forma embrionária, constatou-se a criação de fundos e caixas de pensões através de decretos. Estas, por sua vez, eram destinadas a poucas categorias profissionais e surgiram de acordo com a iniciativa dos próprios trabalhadores.

A Lei Elói Chaves (1923), no entanto, marca o início da responsabilização do Estado em relação ao sistema previdenciário no Brasil, criando a Caixa de Aposentadoria e Pensão (CAP) para os trabalhadores ferroviários, modelo que foi replicado em outros setores, expandindo-se rapidamente. Para que o trabalhador pudesse obter o direito à aposentadoria, era necessário que ele atendesse a dois requisitos cumulativos: possuir idade mínima de 50 anos e contar com pelo menos 30 anos de serviço no setor ferroviário. O valor do benefício concedido correspondia a uma quantia ligeiramente inferior à média dos vencimentos recebidos nos últimos períodos de atividade laboral (Agência Senado, 2019).

O acirramento da questão social, entendida aqui como as contradições capital x trabalho<sup>1</sup>, demandou uma atuação cada vez maior do Estado nas legislações trabalhistas. Dessa forma, a administração das CAPs – que até então eram organizadas por empresas por meio dos seus trabalhadores – foi cedendo lugar para uma maior interferência administrativa do Estado em relação à proteção social através da organização por categoria de trabalho. Foi nesse sentido que foram criados os Institutos de Aposentadorias e Pensões dos Marítimos (IAPM) de algumas categorias na década de 1930.

A previdência social, assim, surge pela primeira vez na Constituição de 1946. Em seu artigo 5º, aparece como competência exclusiva da União legislar sobre “normas gerais de direito financeiro; de seguro e previdência social; de defesa e proteção da saúde; e de regime penitenciário” (Brasil, 1946). Portanto, cabe apenas à União legislar sobre tal matéria. Além disso, o artigo 157 da mesma Constituição

---

<sup>1</sup> Essas contradições são inerentes da forma de acumulação capitalista, na qual os interesses dos donos dos meios de produção se contrapõem aos interesses daqueles que vendem a sua força de trabalho.

destaca que a legislação trabalhista e previdenciária deverá estar em conformidade com a previdência como “contribuição da União, do empregador e do empregado, em favor da maternidade e contra as consequências da doença, da velhice, da invalidez e da morte” (Brasil, 1946).

No ano de 1960, foi criada a Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), Lei nº 3.807 de 1960. Essa legislação estabeleceu os fundamentos do sistema previdenciário brasileiro, unificando a normatização aplicável a todos os institutos de previdência existentes. Com a promulgação da LOPS, foram suprimidas as disparidades históricas no tratamento jurídico entre os trabalhadores por meio da igualdade no regime de custeio. Tal medida foi concretizada mediante a padronização das alíquotas de contribuição (6% a 8%), incidindo uniformemente sobre a remuneração dos segurados.

A unificação dos IAPs se deu em 1966, com a criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Houve, desse modo, um aumento da cobertura previdenciária que contemplou um número mais amplo de trabalhadores, abrangendo os profissionais autônomos e os empregados do meio rural. A instituição do INPS representou a centralização da gestão previdenciária em um único órgão, o que resultou em maior racionalização administrativa e incremento da eficiência operacional do sistema. Ademais, as disparidades que antes existiam entre as categorias profissionais foram reduzidas diante da uniformização das normas dos benefícios previdenciários, como a aposentadoria.

A Lei nº 6.439, de 1977, instituiu o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS), com intuito de promover uma reorganização administrativa, controlado pelo então Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS). O objetivo desse sistema foi integrar as seguintes funções atribuídas à previdência e assistência: “I – concessão e manutenção de benefícios, e prestação de serviços; II – custeio de atividades e programas; III – gestão administrativa, financeira e patrimonial” (Brasil, 1977).

A Constituição Federal de 1988 inaugurou o sistema de seguridade social, composto pelas políticas de saúde, assistência e previdência social, visando à universalidade da cobertura e do atendimento. Na lógica da Seguridade Social, predominam os fundamentos do contrato social e dos direitos sociais, nos quais a proteção das necessidades do cidadão se sobrepõe à exigência de contribuições individuais ao sistema (DIEESE, 2007). Não obstante, a previdência social é um direito

que requer contribuição do cidadão, diferentemente da universalização de cobertura dos outros dois pilares da seguridade social. Vejamos no Quadro 1 a síntese da evolução da previdência social no Brasil que foi abordada.

Quadro 1: Principais marcos da previdência social no Brasil

1923	Lei Eloy Chaves como marco inicial da previdência social;  Criação das Caixas de Aposentadoria e Pensões (CAPs) para ferroviários.
Anos 1920 e 1930	Expansão das CAPs e criação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões IAPs
1960	Lei Orgânica da Previdência Social que unificou a legislação previdenciária entre todos os institutos previdenciários.
1966	Criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), com a extinção das CAPs e unificação dos IAPs.
1977	Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS) – integração dos serviços previdenciários e assistenciais.
1988	Constituição de 1988 – conceitos de Seguridade Social composto pelas áreas da Saúde, Assistência e Previdência Social.
1990	Substituição do INPS pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Agência Senado (2019).

Dessa forma, atualmente, integram o rol dos segurados da Previdência Social: empregados, empregados domésticos, trabalhadores avulsos, contribuintes individuais e trabalhadores rurais. Ademais, indivíduos desprovidos de renda própria, como donas de casa e estudantes, têm a possibilidade de contribuir na qualidade de segurados facultativos, desde que atendam ao requisito etário mínimo de 16 anos. A exceção é o caso dos menores aprendizes, cuja inscrição no sistema previdenciário é permitida a partir dos 14 anos. Logo, todos os trabalhadores brasileiros passaram a ter o direito de contribuir para a previdência social, ainda que sem vínculo formal, ou seja, sem registro em carteira de trabalho – documento este que formaliza o histórico profissional do trabalhador que exerce atividades regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A lógica da previdência social pública, de caráter contributivo obrigatório, está ancorada na segurança do trabalhador em circunstâncias que o impeçam de trabalhar em qualquer momento da vida, garantindo sua renda. Inclui-se aqui o encerramento da atividade laboral devido à idade avançada, hoje definido por critérios legais, consubstanciado no direito à aposentadoria por idade e outros requisitos. A contribuição para a previdência é mensal e obrigatória para todos que realizam atividade remunerada. O Quadro 2 exemplifica a forma de organização do sistema previdenciário brasileiro atual.

Quadro 2: Regimes de previdência social no Brasil

Regimes Públicos de Previdência		Regime Privado de Previdência
<b>Regime Geral de Previdência Social</b>	<b>Regimes Próprios de Previdência Social</b>	Modelo privado de previdência, de contribuição opcional, que atua como complemento à previdência pública, como forma de garantir renda adicional na aposentadoria.
Abrange os trabalhadores da iniciativa privada e os servidores que não estão vinculados aos regimes próprios.	Destinado a servidores públicos concursados, ocupantes de cargo efetivo.	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2021).

O sistema de pagamentos do Regime Geral de Previdência (RGPS), garantido pela Constituição de 1988 (Brasil, 1988), é o de repartição simples. Este modelo inclusivo é marcado pela solidariedade intergeracional, ou seja, os trabalhadores ativos são os que financiam os benefícios da previdência social dos trabalhadores “inativos”.

Para fins desta pesquisa, foi reservado um olhar mais atento para o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), destinado aos servidores públicos efetivos. No Brasil, cada ente público<sup>2</sup> pode organizar a previdência dos seus servidores. É nesse sentido que a União, estados e municípios instituem seus regimes próprios. O custeio do RPPS ocorre por meio do ente da Federação e da contribuição dos seus servidores públicos. Existem regimes próprios que adotam o modelo de capitalização com base em ativos financeiros, e existem aqueles que se estruturam pelo modelo de repartição (Brasil, 2021).

<sup>2</sup> Ente público é uma entidade que faz parte da estrutura do Estado, com personalidade jurídica própria e autonomia para exercer suas atividades de interesse público, como a união, estados e municípios.

Portanto, após a evolução histórica da Previdência Social apresentada nesta seção, abordarei brevemente na subseção 2.1.1., os fatores que levaram a previdência a ser alvo de reformas que incidiram no serviço público. Destarte, veremos a seguir que os princípios de solidariedade e proteção social originalmente previstos na Constituição de 1988 começaram a sofrer tentativas de alterações mediante os interesses do mercado financeiro a partir da década de 1990.

### 2.1.1. As reformas da previdência e o serviço público

Conforme foi visto até aqui, a previdência social percorreu um longo caminho até chegar ao formato desenhado pela Constituição de 1988 como parte do tripé da seguridade social. A previdência, portanto, garante benefícios como a aposentadoria voluntária aos trabalhadores contribuintes, desde que os requisitos para isso sejam cumpridos, visando à proteção social dos cidadãos brasileiros. Além da aposentadoria, engloba benefícios para o cidadão no decorrer da vida laboral, com vistas à cobertura de riscos sociais, assegurando renda salarial nos casos de incapacidade para o trabalho.

Todavia, com o advento do neoliberalismo no Brasil nos anos 1990 buscando redefinir o papel do Estado – através da redução de sua atuação referente às políticas sociais públicas e do aumento da mercantilização dos serviços – o campo previdenciário foi atingido por reformas que clarificaram os tensionamentos que buscam ferir a lógica constitucional dos direitos sociais. Essas reformas previdenciárias pretendiam iniciar a alteração do modelo de repartição simples para o modelo de capitalização individual, bastante utilizado no regime privado de previdência. Lima e Sorto (2022) identificam fatores que corroboraram para que as reformas fossem concretizadas, sendo a estratégia do mercado financeiro um desses fatores.

Além da oportunidade que o mercado financeiro vislumbra com os fundos previdenciários privados, outro fator apontado pelos autores que nos interessa destacar é o da transição demográfica. As reformas eram propagadas como necessárias devido ao aumento da longevidade populacional, uma vez que se argumentava que o princípio de solidariedade próprio da repartição simples não se sustentaria.

A partir dessa lógica de reformas incentivadas pelos organismos internacionais, mudanças constitucionais objetivas começariam a ser realizadas, com destaque para a Emenda Constitucional nº 20/1998 que concretizou a idade mínima para aposentadoria e realizou as alterações dos cálculos dos beneficiários.

A aposentadoria dos servidores públicos também sofreu modificações advindas dessas alterações constitucionais nas últimas décadas por meio de emendas e reformas. A Emenda Constitucional (EC) nº 41, de 2003, estabeleceu idade mínima e tempo de serviço público para aposentadoria. Por meio desta, também passa a incidir sobre os servidores titulares de cargos efetivos a contribuição sobre os proventos de aposentadorias e pensões que ultrapassem o limite máximo estabelecido para os benefícios do regime geral de previdência, com o mesmo percentual estabelecido para os servidores efetivos.

Ademais, é importante destacar que essa EC traz o abono de permanência, que é o valor da contribuição previdenciária que os servidores recebem enquanto permanecem em atividade a partir do momento em que completam as exigências para a aposentadoria voluntária. O abono de permanência, portanto, constitui-se como um benefício previdenciário previsto legalmente no serviço público e é aplicado aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que integram o RPPS.

Diversos entes da federação realizaram reformas previdenciárias a partir de 2012, que resultaram principalmente na limitação do valor das aposentadorias ao teto do Regime Geral de Previdência Social e na criação de um plano de previdência complementar e facultativo para os servidores públicos (Brasil, 2021).

Além dessas reformas, é importante mencionarmos aqui a reforma trabalhista, que ocorreu no ano de 2017, fruto de um governo conservador e alinhado a premissas neoliberais que tinha o intento de colocar em prática propostas de desmonte das políticas públicas em prol do fortalecimento da iniciativa privada. Sancionada no dia 13 de julho de 2017 pelo então presidente Michel Temer, a reforma incidiu no campo das relações de trabalho de forma intensa, orientando-se para a adequação da legislação trabalhista às demandas do mercado, resultando em perdas consideráveis para os trabalhadores (Silva, 2019). Os efeitos dessa reforma revelaram-se amplos, atingindo distintos setores da produção, abrangendo não só a esfera privada, mas também a pública.

A busca pela desestruturação das relações produtivas pela reforma foi evidenciada por modificações no processo de terceirização. A Lei 13.467/2017 passou a admitir expressamente a terceirização em todas as atividades organizacionais (Teixeira, 2017). Segundo o autor, a terceirização é comumente utilizada como um meio de contornar os limites de gastos com pessoal impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, resultando na substituição de servidores públicos por trabalhadores terceirizados. Os trabalhadores terceirizados, por sinal, frequentemente enfrentam condições de trabalho inferiores, como salários mais baixos, jornadas mais longas e falta de benefícios.

Desse modo, Teixeira (2017) evidencia que essa forma de contratação, mediante a terceirização, tem sido amplamente adotada pela esfera pública. Tal processo tem resultado na extinção de determinadas carreiras típicas do serviço público, consolidando um cenário de terceirização cada vez mais abrangente. A reforma trabalhista, portanto, também vem rebatendo no serviço público federal, gerando incertezas futuras quanto às carreiras dos servidores.

A reforma da previdência mais recente, consubstanciada na Emenda Constitucional nº 103/2019, apresentou novidades nas regras permanentes, além de considerar regras transitórias e direitos adquiridos, conforme o Quadro 3 destaca.

Quadro 3: Regras para aposentadoria do servidor público Emenda Constitucional 103/2019

A) Direito adquirido – situação para amparar quem implementou requisitos para aposentar-se em regras anteriores até a data da Emenda Constitucional nº 103/2019) – Art. 3º da nº EC 103/2019.
B) Regras de Transição – aplicáveis a quem tenha ingressado no sistema previdenciário até a data da EC 103/2019, mas que não chegou a preencher todos os requisitos até 13/11/2019 – Art. 4º e 20 da nº EC 103/2019.
C) Regras permanentes – para novos ingressantes no sistema previdenciário – Art. 1º da nº EC 103/2019.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2019).

Logo, os requisitos para a aposentadoria voluntária do servidor, como o tempo de contribuição para a previdência, o tempo de serviço público, a idade entre outros, possuem muitas variações que devem ser analisadas em cada caso. Se os critérios foram cumpridos antes da reforma de 2019, o servidor conta com o direito adquirido em relação às regras anteriores. Já os que ingressaram no serviço público antes da reforma, mas não cumpriram os requisitos, podem contar com as regras transitórias. Aqueles que ingressaram após a reforma, portanto, se enquadram na regra

permanente da mesma. O Quadro 4 sintetiza a alteração de alguns aspectos após a Emenda Constitucional 103/2019.

Quadro 4: Aspectos antes e depois da reforma da previdência em 2019

<b>Aspectos</b>	<b>Antes da reforma</b>	<b>Depois da reforma</b>
Idade mínima	Podia não ser exigido	62 mulheres e 65 homens
Tempo de contribuição mínimo	Podia não exigir idade	Exige 25 anos de contribuição, 10 anos no serviço público e 5 anos no cargo
Regras de transição	Mais flexíveis (tempo de contribuição + idade)	Mais rigorosas, com pontos crescentes e pedágio de 100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em INSS (2019).

Portanto, as reformas previdenciárias implementadas no Brasil e direcionadas aos servidores públicos federais caracterizaram-se por mudanças que resultaram na diminuição de direitos, na elevação dos requisitos para a obtenção da aposentadoria e na ampliação da incerteza quanto à proteção social. Tais alterações impactam na qualidade de vida do trabalhador, principalmente pelo prolongamento de tempo dos trabalhadores no mercado de trabalho, conseqüentemente retardando a aposentadoria.

Os ajustes fiscais que a política neoliberal propõe, culminando na precarização dos serviços públicos, nos põe a refletir sobre a qualidade de vida e o bem-estar dos idosos que permanecem trabalhando por mais tempo e nem sempre possuem acesso a serviços públicos de qualidade. Dessa forma, observa-se que, em muitos casos, os servidores públicos comprometem uma parcela de suas rendas na contratação de serviços privados, especialmente na adesão a planos de saúde, como uma estratégia para suprir as lacunas deixadas pela insuficiência da assistência pública. É o que evidenciam os dados da Figura 1.

Figura 1: Prevalência autorreferida de posse de plano de saúde dos servidores públicos e de outros trabalhadores, nos anos de 1998, 2003, 2008 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD) e 2013 (Pesquisa Nacional de Saúde – PNS)

Área do trabalho	Posse de plano de saúde			
	1998	2003	2008	2013
Federais	56,5%	80,3%	80,7%	53,2%
Estaduais ou municipais	52,9%	52,2%	50,9%	
Militares	74,2%	70,0%	73,7%	64,0%
Outros trabalhadores	23,8%	24,6%	26,6%	29,8%
p-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001

Fonte: Cunha (2019).

Dessa forma, a contratação de serviço privado de saúde acaba se revelando uma das estratégias individuais que os servidores públicos buscam para o seu bem-estar diante dessas incertezas no âmbito da seguridade social. O impacto financeiro que essa despesa possui sobre as rendas dos servidores aumenta conforme o envelhecimento, devido à correlação entre os valores dos planos de saúde e a idade. A aposentadoria, desse modo, pode ser adiada, uma vez que esse tipo de custos tende a impactar no orçamento familiar.

O abono de permanência pode ser compreendido como uma estratégia adotada por servidores públicos visando o aumento da renda, especialmente em contextos de dificuldades financeiras. Segundo a Secretária-Adjunta de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação do Serviço Público (MGI) em exercício, para os servidores que já possuem direito à aposentadoria, mas decidem permanecer em atividade, o abono de permanência representa uma forma de acumular recursos financeiros suplementares, os quais poderão ser utilizados após o desligamento definitivo da administração pública federal (Brasil, 2025).

A instabilidade previdenciária, por sua vez, tem impacto sobre as aposentadorias, conforme podemos ver na Tabela 1, elaborada a partir do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) que concentra informações de pessoal do Poder Executivo Federal.

Tabela 1: Evolução das aposentadorias por ano dos servidores do Executivo Federal: 2018-2024

Ano	Aposentadorias
2018	18.880
2019	37.853
2020	14.160
2021	10.745
2022	12.128
2023	10.284
2024	8.055

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PEP.

Através da Tabela 1, foi possível observar um pico de aposentadorias em 2019, ano em que ocorreu a reforma da previdência, no mês de novembro, fato que evidenciou a preocupação dos servidores do executivo federal com as consequências da reforma. A partir de 2020, observa-se um declínio, de modo que o menor número de aposentadorias foi registrado em 2024. Dessa forma, é possível visualizar que há razões que podem influir na decisão do servidor em se aposentar ou não.

Chegar a este momento de decisão sem ter realizado algum preparo para uma transição mais consciente e refletida, pode gerar frustrações quanto à aposentadoria voluntária<sup>3</sup>. O que aparentemente poderia ser tido como algo somente benéfico e altamente desejável, torna-se um tema sensível para o trabalhador, pois a ideia de perda da identidade e da carreira profissional pode impactar a qualidade de vida do mesmo.

Portanto, nessa seção, a aposentadoria foi abordada enquanto um direito que está sendo tensionado no campo político-econômico, trazendo consequências para os trabalhadores. Tais consequências demandam respostas organizacionais. A próxima seção aborda as estratégias organizacionais voltadas à saúde do trabalhador e à forma como os programas de qualidade de vida passaram a ser cada vez mais incentivados pelo Estado, principalmente no âmbito das universidades públicas.

<sup>3</sup> Aposentadoria voluntária é aquela que ocorre a pedido do servidor quando do cumprimento dos requisitos vigentes

## **2.2. SAÚDE DO TRABALHADOR COMO EIXO DA GESTÃO DE PESSOAS**

Essa seção objetivou aprofundar a compreensão dos PPAs, que são programas desenvolvidos no âmbito da qualidade de vida no trabalho e perpassam pela gestão de pessoas e pela saúde do trabalhador. Como foi abordado na seção anterior, as mudanças que as reformas da previdência provocaram a partir da década de 1990 trazem consequências práticas no bem-estar e na qualidade de vida, que podem ser minimizadas através do incentivo aos programas de qualidade de vida, dentre os quais se encontra o PPA.

A seguir, será abordada a estratégia desenvolvida pelo Ministério do Planejamento no ano de 2009, que visava estabelecer, em âmbito nacional, a Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal (Pass), e como isso rebateu na UFJF.

A concepção de saúde no trabalho foi entendida aqui em uma perspectiva abrangente, que transcende a mera ausência de doenças ou o bem-estar físico, incorporando a constante busca dos trabalhadores pela preservação de sua integridade física, psíquica e social nos contextos de produção de bens e serviços. Para isso, é necessária a mobilização de estratégias que consigam responder às necessidades inerentes ao trabalho que são cada vez mais complexificadas e estão em constantes mudanças. Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode se apresentar como uma das estratégias que as organizações se utilizam para responder a essa necessária preservação da saúde do trabalhador, quando adotada em uma perspectiva contra-hegemônica.

### **2.2.1. Programas no âmbito da Qualidade de Vida no Trabalho**

Para conceituar a Qualidade de Vida no Trabalho na abordagem tida como contra-hegemônica de Ferreira (2011), é importante frisar que esta advém da contraposição da abordagem comumente utilizada, a qual possui como principais características, segundo o autor: o entendimento de que o indivíduo é que precisa se moldar ao trabalho, o trabalhador deve se responsabilizar pela QVT e a produção corporativa possui o enfoque. Essa abordagem estaria presente tanto no meio acadêmico quanto nas organizações de trabalho, endossando ações superficiais.

A abordagem contra-hegemônica postulada por Ferreira (2011), por sua vez, defende a importância da incorporação das visões e vivências dos trabalhadores no conceito de QVT. Esta é apresentada pelo autor sob duas óticas caracterizadas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Conceito contra-hegemônico de QVT sob duas óticas

ÓTICA DAS ORGANIZAÇÕES	ÓTICA DOS TRABALHADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Princípio de gestão organizacional;</li> <li>● Concretiza-se através de ações, normas e diretrizes que visam melhorar as condições de trabalho, sua organização e as relações socioprofissionais;</li> <li>● Tem por objetivo promover o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho;</li> <li>● Transversal à estrutura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque no ponto de vista dos trabalhadores relativo ao contexto organizacional e das situações de trabalho construída;</li> <li>● Ressalta-se o bem-estar no trabalho, reconhecimentos institucional e coletivo, crescimento profissional e respeito.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ferreira, 2011.

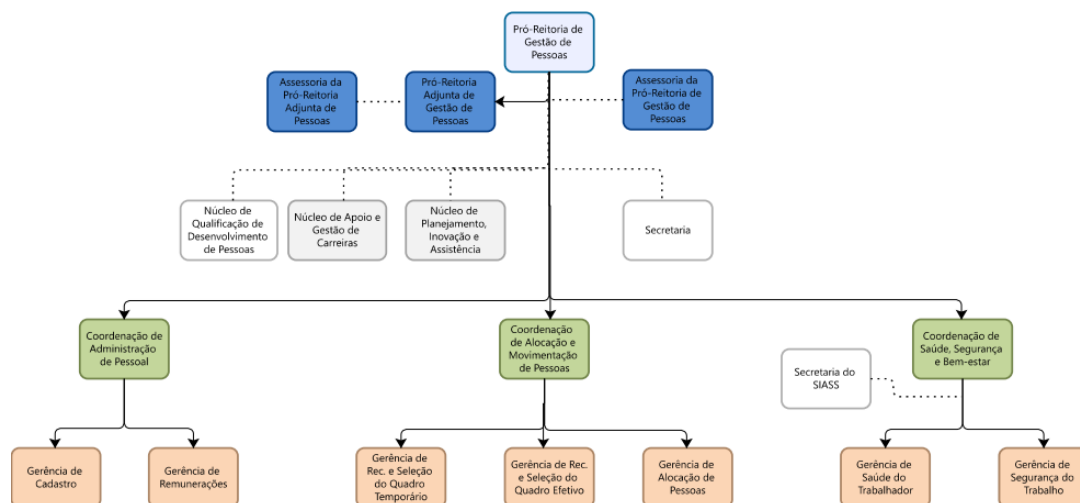
Em consonância com o conceito apresentado, o MGI define que investir em iniciativas de QVT tem como objetivo melhorar o bem-estar, aumentar o engajamento e o desempenho contínuo dos trabalhadores, sendo a QVT responsabilidade de todos no âmbito organizacional (Brasil, 2023).

No que tange ao serviço público federal e à QVT, a Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal (Pass) tem como eixos de atuação a promoção à saúde do servidor, prevenção de danos ou agravos à saúde, vigilância e assistência à saúde do servidor e perícia oficial em saúde. Através desta política, foi criado o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), instituído pelo Decreto no 6.833, de 29 de abril de 2009. As unidades SIASS possuem apoio de um sistema de informação, o SIAPE Saúde, e estão espalhadas em várias cidades, constituindo uma rede de referência de atenção à saúde e segurança do trabalho.

Através de um acordo de cooperação técnica que se deu entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e a Universidade Federal de Juiz de Fora, no ano de 2010, foi instituído o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (Unidade SIASS/UFJF). O SIASS é gerido pela Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (Cossbe), a qual integra a gestão de pessoas na Universidade. Portanto,

para além dos servidores da UFJF, o SIASS atende trabalhadores de outros 16 órgãos federais partícipes. A Figura 2 apresenta o organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a qual a Cossbe/SIASS integra.

Figura 2: Organograma Pró-Reitoria de gestão de pessoas da UFJF



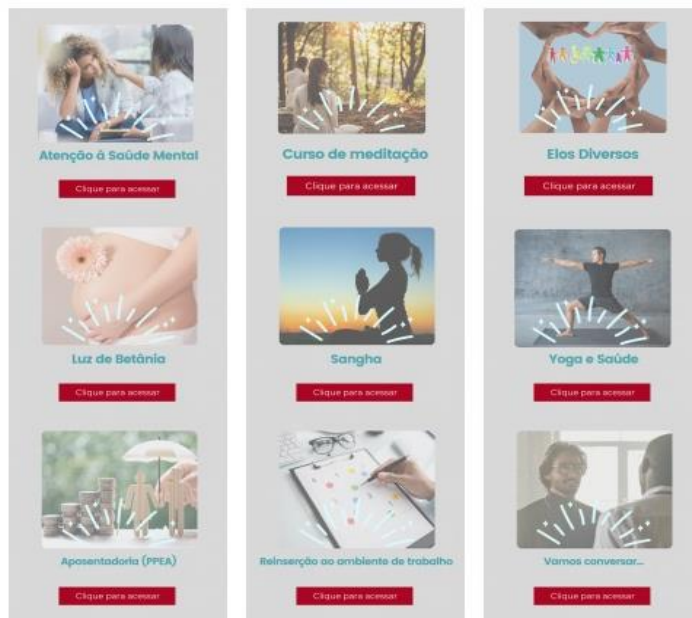
Fonte: Site institucional da Progepe/UFJF (2025).

Destarte, preconizado pelo SIASS, foi estabelecido na UFJF o Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais – o Pró-Vida – através da Resolução do Conselho Superior nº 11/2014. A UFJF desenvolve, portanto, diversas ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos, especialmente por meio do Pró-Vida. Esse programa busca promover saúde e segurança no trabalho, com atividades estruturadas em eixos do Pass já citados, quais sejam: promoção em saúde, prevenção, vigilância em saúde e perícia em saúde. Ainda de acordo com a Resolução nº 11/2014, são objetivos específicos do Pró-vida:

I – Propiciar, na área pericial, a uniformização de procedimentos, transparência dos critérios técnicos, eficiência administrativa, humanização no atendimento, racionalidade de recursos, apoio multidisciplinar e relações com as áreas da atenção e da promoção à saúde; II – Propiciar ações de vigilância e de promoção à saúde, que possibilitem alterar ambientes e processos de trabalho; III – Propiciar o restabelecimento da saúde ou a minimização dos riscos e danos decorrentes de enfermidades ou acidentes; IV – Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho, possibilitando qualidade nos serviços e aperfeiçoamento dos processos e das condições de trabalho; V – Analisar processos e condições de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações; VI – Analisar a composição etária e de saúde ocupacional dos trabalhadores, visando proporcionar condições de adaptação ao cargo (UFJF, 2014).

Atualmente na UFJF existem nove projetos que são voltados à saúde e bem-estar no trabalho que integram o Pró-Vida, dentre eles o Programa de Preparação para Aposentadoria, que estão listados no site institucional da Progepe, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3: Projetos do Pró-vida da UFJF.



Fonte: UFJF (2025).

Esses projetos, com diferentes focos e públicos-alvo, possuem o objetivo de promover a saúde no âmbito da comunidade acadêmica e se constituem, portanto, como uma frente de ação importante em qualquer gestão de pessoas comprometida com qualidade de vida no trabalho. Os projetos são desenvolvidos na UFJF por equipes multidisciplinares que podem ser compostas por enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, médicos e jornalistas, profissionais que compreendem a saúde, assim como definida pela Organização Mundial da Saúde, para além da ausência de doenças, como o bem-estar físico, mental e social. No Quadro 6, é possível compreender brevemente o objetivo dessas ações e projetos.

Quadro 6: Descrição, ações e projetos do Pró-vida/UFJF

ATENÇÃO À SAÚDE MENTAL	Acolhimento aos servidores que apresentam sofrimento mental, relacionado ou não ao trabalho. Por meio da escuta psicológica e/ou psicossocial, são pensadas, junto ao servidor, estratégias de encaminhamentos para intervenções individuais ou coletivas, de acordo com as situações apresentadas.
CURSO DE MEDITAÇÃO	A meditação é uma ferramenta poderosa para promover o bem-estar mental e físico, contribuindo diretamente para a saúde. O curso de meditação proporciona um espaço para o desenvolvimento de práticas de atenção plena.

ELOS DIVERSOS	Realiza o acompanhamento dos servidores com deficiência ao longo de sua trajetória na UFJF. Com uma abordagem intersetorial, o projeto busca promover acessibilidade, orientar sobre direitos, combater preconceitos e estigmas, garantindo um ambiente de trabalho mais acolhedor e equitativo.
LUZ DE BETÂNIA	Rodas de conversa com gestantes para apresentar e discutir temas relativos ao período perinatal, com oportunidade para as participantes trocarem experiências e conhecimentos sobre o momento vivenciado.
SANGHA	Ao ofertar uma pausa nas demandas do dia a dia e promover um tempo-espaco para meditação em grupo, os encontros deste projeto são voltados para as pessoas que já possuem alguma experiência meditativa ou tenham interesse em iniciar nessa prática holística.
YOGA E SAÚDE	As práticas de yoga promovem o bem-estar físico e mental, por meio das interações entre corpo e mente. Durante as aulas, são realizados exercícios articulares, respiratórios, de concentração, relaxamento e de alongamento.
REINSERÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO	Acompanhamento do servidor em longo afastamento por licença para tratamento da saúde ou com indicação médica de restrição laborativa, com suporte ao seu retorno ao trabalho.
VAMOS CONVERSAR	Promoção de um dispositivo de diálogo para o servidor (re)pensar as questões relativas aos processos de trabalho.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base no site institucional da UFJF (2025).

Além das ações apresentadas no âmbito da saúde e bem-estar, a UFJF desenvolve ações de Segurança no Trabalho, como a avaliação de riscos de insalubridade e periculosidade e a prevenção de riscos ambientais. Ademais, realiza exames admissionais, demissionários, perícias e avaliações de ambientes de trabalho. Na área de desenvolvimento e capacitação dos servidores, há o Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI) e o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (PROADES).

No entanto, a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na UFJF enfrenta desafios, como destaca a assistente social Renata Mercês de Faria, lotada na Progepe/UFJF, no Boletim Informativo da Cossbe/SIASS (2025). Ela enfatiza a relevância das relações interpessoais, da transparência e do engajamento da gestão, além do reconhecimento pelo esforço dos trabalhadores como fatores essenciais para a resolução dos problemas. Por último, e não menos importante, devemos considerar que os projetos oferecidos muitas vezes não possuem a adesão necessária pelos servidores, e uma parcela considerável ainda afirma não os conhecer. Assis (2019), em seu estudo intitulado “Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora”, que buscou identificar a qualidade de vida no trabalho por meio da perspectiva dos TAEs da UFJF, evidenciou esse desconhecimento, conforme revela a Figura 4.

Figura 4: Conhecimento e participação dos servidores no Pró-vida na UFJF



Fonte: Assis (2019).

Portanto, vemos pela pesquisa realizada por Assis (2019) que a grande maioria dos servidores não conhece as atividades oferecidas pela UFJF por meio do Pró-Vida, apesar das divulgações, e apenas 20% dos respondentes já participou de alguma atividade. O que se observa na prática é que muitos projetos encerram suas atividades devido à baixa procura dos servidores.

Veremos, na próxima seção, mais detalhadamente sobre os Programas de Preparação para a Aposentadoria e seus moldes na UFJF, para que dessa forma possamos ter um panorama mais completo desse programa que integra o Pró-vida na instituição.

### 2.3. OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA

A partir do panorama geral dos programas de qualidade de vida abordado na seção anterior, buscaremos, nessa presente seção, contextualizar o surgimento dos Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs), explorando as especificidades deste programa na UFJF, bem como os desafios identificados. Para este fim, vamos primeiramente resgatar as principais legislações que corroboram a sua existência e expansão.

A lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994, que dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências, enfatiza a criação e manutenção dos programas de preparação para a aposentadoria nas iniciativas pública e privada, que devem se dar minimamente dois anos anteriores ao afastamento. De acordo com o Estatuto da Pessoa Idosa (Lei no 10.741/2003), o poder público criará e estimulará programas de preparação para a aposentadoria,

realizados, preferencialmente, com antecedência mínima de um ano, com o intuito de estimular o pré-aposentado a realizar novos projetos sociais, assim como fornecer esclarecimentos para este sobre os direitos sociais e a cidadania.

A portaria mais recente, SGP/MP nº 12 de 2018, estabelece que as diretrizes desses programas tenham como objetivo geral “promover a educação para aposentadoria do servidor público federal desde o ingresso, durante o exercício das atividades profissionais, na transição e ao longo da aposentadoria” (Brasil, 2018, p. 161). Esse entendimento não está descolado da realidade, uma vez que percepções negativas quanto à aposentadoria, como a sua vinculação à proximidade da morte, velhice, inutilidade e falta de objetivos de vida são comuns (França *apud*. Santos, 2014) e, por isso, podem demandar tempo para serem devidamente refletidas e até desconstruídas.

Portanto, de acordo com as legislações vigentes, os PPAs devem ser estimulados nas organizações através de um entendimento legal que foi se aprimorando ao longo do tempo, de forma a atender melhor às necessidades dos trabalhadores. Quanto aos servidores públicos federais, a possibilidade das diferentes formas de compreender a aposentadoria por servidores que passam pelo programa e por aqueles que não possuem algum tipo de preparação, bem como seus resultados práticos, pode servir como embasamento da importância dos programas na promoção da saúde e qualidade de vida como o PPA.

Na próxima subseção, serão explicitadas quais ações no plano da aposentadoria, com foco no PPA, são desenvolvidas pela UFJF.

### 2.3.1. O Programa de Preparação para Aposentadoria na UFJF e suas especificidades

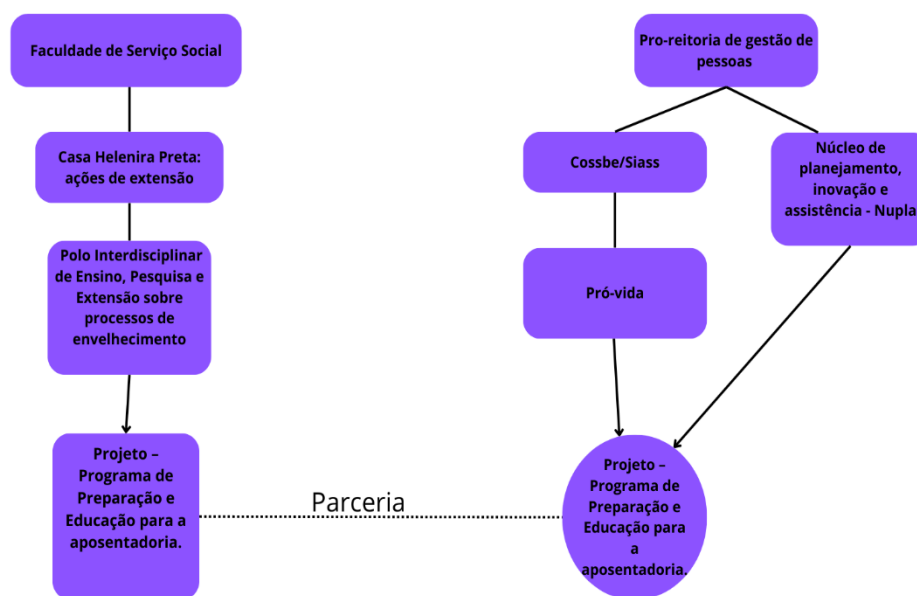
A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) não estruturou, de forma consistente, ações institucionais voltadas à preparação para a aposentadoria de seus servidores, como ações de educação previdenciária, oficinas de planejamento de vida pós-carreira ou iniciativas de valorização do servidor em fase de pré-aposentadoria. Contudo, isso não implica que as iniciativas tenham sido inexistentes. Significa, na verdade, que essas ações poderiam ter sido mais amplamente desenvolvidas e diversificadas, explorando abordagens mais abrangentes para atender às necessidades dos seus servidores em transição para a aposentadoria.

Cabe frisar aqui que na UFJF existe o Programa Polo Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre o Processo de Envelhecimento, do qual faz parte o Projeto – Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA). Atualmente, a gestão desse polo é feita pela Faculdade de Serviço Social, que vem desenvolvendo esses importantes projetos de extensão, ou seja, projetos que são destinados à comunidade externa da universidade. O projeto de extensão Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria tem o propósito de assessorar e capacitar profissionais e gestores interessados em implementar programas voltados à preparação para a aposentadoria, tanto no âmbito de organizações públicas quanto em entidades profissionais e sindicais. A iniciativa investe em ações que visam promover uma vivência mais satisfatória nessa fase da vida, a qual tende a se alongar em razão do aumento contínuo da expectativa de vida, tanto no Brasil quanto no cenário mundial.

Esse projeto de extensão, organizado em parceria com a coordenação de aposentados e pensionistas do Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Juiz de Fora (SINTUFEJUF), realizou importantes ações destinadas aos trabalhadores aposentados e sindicalizados da UFJF.

No entanto, o PPEA como projeto de extensão desenvolvido pelo polo de envelhecimento não é o foco deste trabalho, que busca o enfoque no atendimento ao público interno da universidade. Apesar disso, veremos como o polo vem se entrelaçando cada vez mais à gestão de pessoas da universidade na busca de um programa que atenda às necessidades dos servidores da UFJF. A Figura 5 destaca essa parceria.

Figura 5: Organograma dos PPEAs na UFJF



Fonte: Elaborado pela autora com base nos organogramas institucionais (2025).

Como vimos anteriormente, a implementação do Pró-Vida na universidade ocorreu em 2014, porém, mesmo antes já havia sido instituído o projeto do PPA. O projeto “Preparação para a Aposentadoria de Servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora” de 2011, precursor da implementação do programa na universidade, ressalta como esses programas, em geral, foram possibilitando a existência de um espaço de reflexão dos trabalhadores em relação tanto aos ganhos quanto às perdas relacionadas à aposentadoria. Dessa forma, o PPA voltado aos servidores da UFJF foi iniciado em 2011 através de uma parceria do Departamento de Psicologia, com a Cossbe e a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), ambas ligadas à antiga Progepe, que era denominada à época de Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Logo, o PPA fazia parte do planejamento de capacitações oferecidas pela CCDP aos servidores da universidade.

O Libertá, denominação dada a partir do ano de 2012 ao Programa de Preparação para Aposentadoria direcionado aos servidores da UFJF próximos do momento de se aposentar, constitui-se como a primeira versão do atual PPEA, tendo seus principais contornos seguidos nas edições posteriores. O Libertá tinha como finalidade a manutenção da qualidade de vida na terceira idade, e foi constituído de

10 encontros, com 1 h 30 min cada e com frequência quinzenal. O programa ocorreu de forma descontinuada nos anos posteriores até o ano de 2019.

Atualmente, a UFJF, no âmbito da gestão de pessoas, visa, dentre outros aspectos, a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Para a consecução deste objetivo institucional, o PPA vem sendo realizado como parte do Pró-Vida, buscando se aperfeiçoar cada vez mais. Todavia, a existência exclusiva de um programa voltado para servidores em vias de aposentadoria pode suscitar percepções equivocadas, fomentando preconceitos entre os trabalhadores, como a interpretação de que tal iniciativa teria, de forma implícita, o objetivo de estimular o afastamento do trabalho, o que não corresponde à realidade. Dessa forma, o ideal seria a preparação para a aposentadoria desde o momento em que o servidor ingresse na universidade.

Após a pandemia de covid-19<sup>4</sup>, em que grande parte das ações institucionais teve que ser paralisada na instituição, houve o estímulo por parte da então Pró-Reitoria de gestão de pessoas em relação à retomada de ações no plano da aposentadoria, como a Homenagem aos Aposentados. Essa cerimônia, como forma de uma singela homenagem, é direcionada aos servidores recém-aposentados e vem buscando se tornar um espaço de reconhecimento destes servidores. O SIASS, em parceria com o Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (Nupla) retomou essa ação de periodicidade anual, que em 2021 se deu virtualmente e, nos anos seguintes, se deu de forma presencial, embora não de forma contínua.

Em consonância com a retomada do planejamento das ações, em 2023, formou-se a equipe de trabalho da Progepe responsável pela retomada do PPA direcionada aos servidores da instituição. Tão logo foi delineada essa equipe da qual faço parte, houve a busca pelo polo de envelhecimento, com vistas à formação de uma parceria. Essa parceria com o polo incluiu o treinamento, assessoramento da equipe, além de todo o apoio necessário para o desenvolvimento do programa. Já em 2024, a retomada do Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria da UFJF começou a se concretizar. A identidade visual foi criada como forma de dar uma marca à iniciativa que se retomava, como mostra a Figura 6.

---

<sup>4</sup> Infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade.

Figura 6: Logotipo do PPEA



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

Essa identidade visual foi pensada como um cata-vento, para remeter à ideia de movimentação, uma vez que a vida está em constante movimento, fato que abarca também a fase da aposentadoria.

A divulgação da edição de retomada do PPEA, no ano de 2024, foi realizada de forma sistemática pela equipe que se formava com o auxílio da Diretoria de Imagem Institucional. Nesta primeira edição do programa voltado aos servidores, após sua retomada sob a coordenação de uma nova equipe, foram empregadas estratégias diversificadas de divulgação com o objetivo de estimular a adesão e ampliar o alcance da iniciativa. Essa divulgação se deu por meio da seção de notícias no site institucional, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7: Notícia no site institucional UFJF – Inscrição no Programa de Preparação e Educação para Aposentadoria ano 2024

**ufjf | NOTÍCIAS** Editorias ▾ Comunica

## Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria abre inscrições

26 DE FEVEREIRO DE 2024 CAMPUS E COMUNIDADE

Estão abertas as inscrições para a nova edição do Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA), voltado para servidores e servidoras da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O objetivo é promover encontros que proporcionem diálogo, reflexão crítica e fortalecimento dos laços durante a preparação e transição para a aposentadoria, além de apoiar os participantes na construção de seus projetos de vida.

São ofertadas 20 vagas, sendo metade destinada aos servidores que recebem abono permanência, e a outra metade aberta a qualquer servidor da UFJF, sem critérios pré-estabelecidos. As inscrições são gratuitas, de 26 de fevereiro a 8 de março, podendo ser realizadas pelo e-mail [ppea.progepe@ufjf.br](mailto:ppea.progepe@ufjf.br) ou pelos telefones (32) 2102-3296 (8h às 14h) e 2102-3885 (12h às 18h).


Serão oito encontros semanais, com início no dia 2 de abril, sempre às terças-feiras, das 14h às 17h30, na Casa Helenira Preta (R. Severino Meireles, 260 – Passos, Juiz de Fora). O grupo é uma oportunidade para os participantes compartilharem suas experiências diante desta fase da vida, ou para os que desejam iniciar sua preparação desde cedo, tornando a transição para a aposentadoria mais significativa, consciente e coletivamente enriquecedora.

A iniciativa é da Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar (Cossbe/Siass) e do Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (Nupla), da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), com apoio do Pólo Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre o Processo de Envelhecimento.

Fonte: UFJF (2024).

A divulgação também ocorreu diretamente através do e-mail de todos os servidores, em duas edições do Boletim do Saúde em Dia da Cossbe/SIASS, também enviado via e-mail aos servidores (Figura 8), bem como via ofício da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no Sistema Eletrônico de Informação (Sei), direcionado a todas as unidades institucionais.

Figura 8: Divulgação do Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria



**SAÚDE EM DIA**  
BOLETIM INFORMATIVO DA COSSBE/SIASS  
EDIÇÃO - FEV 24

Aguardel Em Breve

## O Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria da UFJF está de volta!

A Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar (COSSBE/SIASS) e o Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (NUPLA) vinculados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), com apoio do Polo Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre o Processo de Envelhecimento promovem uma nova edição do Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria - PPEA para os(as) servidores e servidoras da UFJF.

O programa tem como propósito promover a educação para a aposentadoria, auxiliando no processo de preparação e transição para esta nova etapa da vida. Na edição deste ano serão realizados encontros presenciais, com práticas mobilizadoras e vivências que buscarão proporcionar aos participantes o compartilhamento de experiências por meio do diálogo, reflexão crítica e fortalecimento dos laços entre aqueles que estão vivenciando a mesma fase ou que já desejam iniciar sua preparação desde cedo.

Confira abaixo as principais informações sobre a edição deste ano:

- **Vagas:** Serão ofertadas 20 vagas, sendo metade destinada aos servidores que recebem abono permanência e a outra metade aberta para todos os servidores da UFJF, sem critérios pré-estabelecidos. As vagas serão preenchidas por ordem de inscrição.
- **Inscrições:** As inscrições são gratuitas e podem ser realizadas pelo e-mail [pnea.progepe@ufjf.br](mailto:pnea.progepe@ufjf.br) ou pelos telefones 2102-3296/3885, iniciando dia 26/02/24 até o dia 08/03/24.
- **Quando:** Serão 8 encontros semanais às terças-feiras, de 14h às 17:30h. O primeiro encontro será dia 02/04.
- **Onde:** Os encontros ocorrerão na Casa Helenira Preta (Rua Severino Meireles, 260 – Alto dos Passos), podendo haver programação externa.
- **Temas abordados:** Trabalho e Identidade; Envelhecimento e aposentadoria; Tempo livre e lazer; Saúde; Vínculos sociais e família; Organização/Educação financeira; Previdência Social e Aposentadoria; Construindo Projeto de vida.

Achou interessante? Anote aí na agenda e fique ligado nos canais oficiais da UFJF. O PPEA está de volta e com muitas novidades. Em breve, novas informações...

Fonte: UFJF (2024).

Além da divulgação no Boletim de Saúde, foi realizada a divulgação por meio de panfletagem para os servidores na Pró-Reitoria de Infraestrutura e no Hospital Universitário.

Após o período de inscrição, iniciou-se a fase de entrevistas individuais com os servidores matriculados no programa. Esta fase visa conhecer melhor a realidade e as demandas de cada servidor inscrito, o que nos permite ter informações em relação à saúde, bem como as principais atividades que desenvolvem, seus projetos futuros,

sua composição familiar e rede de apoio, até chegar em questões sobre o trabalho e a aposentadoria.

Por meio do PPEA, foram realizadas oficinas/módulos para oportunizar um espaço de troca e reflexão sobre os principais aspectos da aposentadoria, além de apoio aos participantes na construção de seus projetos pessoais. As temáticas dos oito encontros previstos, que contam com a participação de profissionais das áreas abordadas, são: Trabalho e Identidade, Envelhecimento e aposentadoria, Tempo livre e lazer, Saúde e envelhecimento, Vínculos sociais e família, Organização/Educação financeira, Previdência Social e Aposentadoria, e Projetos de Vida.

### 2.3.2. Os desafios do PPEA

O PPA, conforme mencionado, não ocorreu de forma contínua na UFJF, dado que existiu um intervalo de até quatro anos sem uma edição do programa. No Quadro 7, podemos ver de forma mais clara alguns dados que foram obtidos dos registros relativos às edições dos projetos de 2012 a 2024.

Quadro 7: Edições do PPA na UFJF

<b>Ano</b>	<b>Nomenclatura</b>	<b>Número de servidores inscritos</b>
2012	LIBERTÁ – PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA	24
2013	LIBERTÁ – PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA	33
2014	LIBERTÁ – PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA	Dado não encontrado
2018	PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DOS SERVIDORES DA UFJF	13
2019	PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA	16
2024	PROGRAMA DE PREPARAÇÃO E EDUCAÇÃO PARA A APOSENTADORIA	22

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base no Siga/UFJF (2025).

Observa-se, além da descontinuidade nas edições do programa, uma alteração gradual na nomenclatura adotada ao longo dos anos, embora essa mudança não tenha ocorrido de forma abrupta. No que se refere ao número de inscritos, verificaram-se oscilações, destacando-se o ano de 2013, quando foi registrado o maior número

de servidores interessados em participar. No entanto, conforme dados do relatório desta edição, os encontros realizados contaram com uma média de apenas 20 participantes, não obstante o total de inscrições. Assim, considerando a prática de parte dos inscritos de não efetivarem sua participação ou desistirem ao longo do processo, observou-se uma redução ainda mais significativa no número efetivo de servidores nas demais edições. Na edição de 2024, por exemplo, houve apenas 16 participantes assíduos nos módulos do programa.

Nessa edição do PPEA do ano de 2024, foram ofertadas 20 vagas para todos os servidores da UFJF, sendo prioritariamente 10 vagas destinadas a servidores que recebem o abono de permanência. A escolha por essa reserva prioritária se deu para tentar garantir que os trabalhadores que estão próximos de se aposentar tivessem a oportunidade de participação. Contudo, dos 20 matriculados, apenas 8 receberam o abono de permanência. Além disso, apenas 21 servidores realizaram contato para inscrição, o que gerou uma mínima lista de espera. Esses fatores causam estranheza se pensarmos que a universidade possuía, naquele ano, aproximadamente 245 servidores com abono de permanência, dado que pode revelar pouco interesse dos servidores que já cumpriram os requisitos para aposentadoria se prepararem para quando ela for concretizada.

Além disso, esse quantitativo revela que é comum retardar a aposentadoria quando os servidores atendem os requisitos. A identidade profissional pode ganhar espaço frente à própria identidade pessoal dos indivíduos devido à centralidade do trabalho nas nossas vidas. Somam-se a isso as perdas salariais inevitáveis, já que, mesmo na integralidade, somente a remuneração-base é incorporada à aposentadoria. Logo, o PPEA tem a potencialidade de ser um programa que auxilie na tomada de decisão refletida e planejada do prolongamento ou encerramento da atividade laboral.

Em 2012, havia um quantitativo de 282 servidores efetivos, de um total de 2242, recebendo abono de permanência, ou seja, cerca de 13%. Esse valor percentual foi diminuindo ao longo das edições do programa, representando, na edição de 2024, aproximadamente 8% dos servidores efetivos. Dentre esses servidores, havia 95 docentes e 150 técnicos administrativos em educação (TAEs) distribuídos em diferentes níveis de classificação, de acordo com o Plano de Carreira dos TAEs.

Outro elemento que merece destaque é o perfil dos 21 servidores inscritos no PPEA-2024: 10 servidores docentes e 11 TAEs; 12 são do sexo masculino e 9 do

sexo feminino. Dentre os TAEs matriculados, 2 pertencem ao nível de classificação C, 7 são do nível de classificação D e 2 são do nível E. Dessa forma, percebe-se um relativo equilíbrio de inscritos entre homens e mulheres, docentes e TAEs. Se por um lado essa diversificação do público é positiva no sentido de possibilitar trocas a partir de diferentes realidades – socioeconômicas, de gênero, de nível de escolaridade –, por outro, não deixa de ser desafiador o planejamento dos módulos, tendo em consideração as demandas próprias de cada realidade.

A equipe PPEA-2024 conseguiu realizar 16 entrevistas individuais dentre os 20 matriculados. Essas entrevistas se constituem como uma etapa importante do programa, pois visa construir e compreender o perfil do grupo. As informações coletadas passaram por dados pessoais, composição familiar e rede de apoio, trabalho, projetos de vida, saúde e aposentadoria. Com a sistematização dos dados, levando em conta as 16 entrevistas, foi interessante notar que 7 respondentes pretendiam se aposentar há um ano ou menos. Ao mesmo tempo, 12 dos respondentes disseram não ter realizado nenhum tipo de preparação para a aposentadoria até aquele momento. Logo, podemos refletir que mesmo dentre os matriculados, ou seja, que decidiram buscar alguma preparação, essa decisão se deu de forma tardia, muito próxima ao momento da aposentadoria.

Além disso, 12 dos entrevistados se identificaram como os principais provedores dos seus lares, e cerca de 11 não exercem outra atividade laboral, podendo revelar que a renda como servidor público se constitui como fundamental em seus proventos. Uma questão relativa às despesas que possuem maior peso no orçamento do servidor, por sua vez, revelou que a saúde foi a mais citada – onze vezes –, em detrimento do lazer, citado apenas duas vezes.

Muito importante, ademais, é entender as expectativas dos servidores que decidiram participar a respeito do programa. Em resposta a essa pergunta, metade dos entrevistados buscavam algum tipo de conhecimento, aprendizado ou orientação no programa. Quatro servidores revelaram a expectativa de encontrar pessoas na mesma situação. De igual modo, é interessante notar que apenas um entrevistado possuía a expectativa de que o programa o auxiliasse na tomada de decisão de se aposentar, e apenas uma resposta associou o programa com a melhoria na saúde e qualidade de vida. Ademais, tornou-se curioso um servidor que tinha a concepção do programa como um grande “ponto de interrogação”, portanto, não possuindo expectativas.

Em relação às diretrizes para a promoção da educação para a aposentadoria, a portaria estabelece que os órgãos públicos federais devem “basear-se na premissa de que a educação ao longo da vida para aposentadoria pode reduzir os fatores de risco e aumentar os fatores de proteção associados à aposentadoria” (Brasil, 2018, p. 161). Sendo assim, uma vez que a equipe PPEA pretenda estender as ações relativas à educação e preparação para a aposentadoria, conforme orientado pela legislação, torna-se necessário neste estudo buscar compreender o porquê da baixa procura dos servidores, bem como as suas reais necessidades. Ademais, a própria realização do programa pôde fornecer informações importantes para que as ações já existentes, assim como as novas, consigam impactar de forma efetiva na vida dos servidores e não se restrinjam apenas à realização dos módulos anualmente.

A realização do PPEA-2024 produziu desdobramentos positivos. A avaliação predominantemente positiva dos participantes do programa solidificou a importância dessa frente de trabalho para os servidores da UFJF. Nesse sentido, algumas novas ações já foram estruturadas, como o Encontro de Egressos do PPEA, sugestão dos próprios servidores que participaram. Dessa forma, a equipe planejou os Encontros de Egressos semestralmente, para que seja possível realizar um acompanhamento do grupo – e, em certa medida, individual – em relação àqueles que criaram vínculo com o programa. Esses encontros visam que este vínculo não seja rompido, fazendo com que as demandas apresentadas sejam acompanhadas e assistidas mesmo após a aposentadoria.

Outro desdobramento foi o entendimento junto à gestão da necessidade de publicação de uma portaria que dispõe sobre a criação do Grupo de Trabalho (GT) para desenvolvimento de ações de preparação e educação para a aposentadoria, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). A partir desta portaria, a equipe de trabalho passaria a existir institucionalmente, formalizando as parcerias que na prática já estão ocorrendo. Desse modo, a equipe seria composta por uma assistente social e enfermeira da Cossbe, uma assistente social do Nupla, uma assistente social do polo de envelhecimento e uma jornalista da Progepe. Apesar de ser interessante que houvesse um profissional da Psicologia na composição da equipe que se formou, isso ainda não foi possível devido ao número reduzido de profissionais da área na gestão de pessoas da UFJF.

Há, portanto, desafios que perpassam o aprimoramento do PPEA e das demais ações no âmbito da aposentadoria na UFJF, como: a necessidade do programa se

institucionalizar independente da gestão; ampliação da equipe; financiamento das ações; compreensão dos servidores em relação aos objetivos do programa; ampliação da adesão e participação; ações de capacitação da equipe; entendimento da real dimensão das necessidades dos servidores da UFJF. Estes desafios exigem uma análise crítica dos fatores que circunscrevem a temática, influenciando na capacidade do programa em realmente atingir seus objetivos e se expandir significativamente.

### **3. ANALISANDO OS FATORES QUE INFLUEM NA APOSENTADORIA**

Este capítulo possui um caráter analítico e tem por objetivo analisar os desafios do PPEA na UFJF. A presente pesquisa, cujo tema está relacionado aos Programas de Preparação para a Aposentadoria e, mais especificamente, ao funcionamento deste programa no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, torna necessário o destaque de alguns conceitos centrais no desenvolvimento da temática estudada. Tais conceitos serão analisados como fatores que estão intimamente ligados à aposentadoria, exercendo influência sobre este processo.

Dessa forma, o capítulo está organizado em três seções: A primeira seção se dedica ao referencial teórico estudado com vistas à análise acerca das temáticas de trabalho, envelhecimento e preparação para a aposentadoria. O referencial teórico utilizado tem por objetivo analisar como tais temáticas possuem abordagens relevantes adotadas pelos autores. Elas influem na forma como a aposentadoria é socialmente compreendida, o que tem impacto no planejamento dos PPAs. A segunda seção, por sua vez, dedica-se à apresentação da metodologia da pesquisa. Na terceira seção o objetivo foi analisar como os servidores da UFJF, percebem a aposentadoria e os fatores correlacionados, bem como identificar se os PPAs são desenvolvidos em outras instituições públicas federais. Logo, buscou-se analisar quais desafios precisam ser considerados no âmbito do PPEA desenvolvido no contexto da UFJF para os seus servidores.

#### **3.1. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico utilizado nesta pesquisa teve como principal objetivo analisar eixos considerados estruturantes de uma compreensão mais atenta em relação aos PPAs. Isso significa dizer que, ao pesquisar estes programas com o intuito de aprimorá-los, identificando os desafios que os atravessam, foi necessária a análise de discussões teóricas já realizadas e que subsidiam o desvelamento da realidade.

Dessa forma, compreende-se que existem questões que nem sempre são facilmente identificáveis em uma observação preliminar, e que isso pode impactar decisivamente na forma como agimos. Logo, analisar criticamente a realidade prática de um programa de preparação para aposentadoria implicou discutir as

transformações no mundo do trabalho e seus impactos, pois isso reflete na forma como os sujeitos se colocam no mundo, constroem representações e papéis sociais.

Soma-se à nossa discussão outro eixo de análise que traz o envelhecimento como um processo que não pode ser compreendido como algo essencialmente natural, uniforme e unilateral. Afinal, uma compreensão enviesada de um processo que, além de complexo, é alvo de interesses econômicos, pode contribuir para abordagens de educação e preparação para aposentadoria descoladas da realidade. Assim, discutir o envelhecimento ativo e que o seu discurso pode escamotear, tornou-se imperioso para esta pesquisa.

Ademais, o referencial teórico trouxe os PPAs como último eixo de análise, para que, a partir dos autores, haja uma apreensão da importância e intencionalidade desses programas voltados aos trabalhadores.

### 3.1.1. As transformações no mundo do trabalho e seus impactos

Iniciaremos, portanto, com a abordagem da categoria Trabalho enquanto fundante do ser social. O trabalho é a categoria fundante porque é por meio dele que o ser humano modifica a natureza e a si próprio, aprimora suas habilidades e edifica a sociedade, superando sua condição puramente biológica e alcançando uma existência social e histórica. Nesse sentido, o trabalho é compreendido como o eixo dinâmico e estruturante da vida social, desempenhando um papel crucial na transformação do ser humano em um agente consciente e criador de sua própria realidade (Lukács, 1978).

Pensar a aposentadoria exige contextualizar de que trabalho estamos falando, ou seja, a forma como o trabalho é entendido na nossa sociedade e no contexto histórico determinado. Para a consecução deste objetivo, me apoiarei em autores como Antunes, Paiva, Simões e Bulla e Kaefer. É importante, ao adotar tais referências, a compreensão de que o trabalho possui contornos específicos no modo de produção capitalista.

O termo *trabalho* assume características particulares no capitalismo, assumindo a forma de emprego, ou seja, da venda da força de trabalho pela classe trabalhadora em troca de um salário. Segundo Antunes (2001), a crise estrutural vivenciada pelo capital na década de 1970, acarretou, dentre outras consequências, a implementação de um processo de reestruturação do capital, o que teve

consequências contundentes no mundo do trabalho. Dentre essas consequências, é possível frisar o maior controle sobre o trabalho – resultado da intensificação do ritmo produtivo impulsionado pelas novas tecnologias – pelas modernas formas de organização e gestão do trabalho, combinadas com a crescente desregulamentação das relações trabalhistas (Martins *et al.*, 2017).

Segundo Antunes e Praun (2015), essas transformações que marcaram o mundo do trabalho nas últimas décadas levaram ao surgimento de um contingente significativo de trabalhadores afetados, tanto física quanto mentalmente, deixando muitos deles permanentemente incapacitados para o exercício de suas atividades laborais. Ainda segundo os autores, o aumento significativo dos casos de lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (LER/DORT) e de transtornos mentais justamente coincide com o momento de disseminação global dos processos de reorganização do trabalho e da produção. Esses fenômenos estão diretamente relacionados à expansão das diversas formas de precarização laboral, entre as quais se destaca o aumento da terceirização.

Não obstante, o trabalho constitui um elemento central na definição do sentido da existência humana, servindo como base para toda a nossa vida. Desde os processos de socialização primária e secundária, os indivíduos são preparados para essa realidade. Dessa forma, o trabalho configura-se como o principal organizador de nossas trajetórias e relações (Zanelli *et al.*, 2010).

De acordo com Bulla e Kaefer (2003), desde cedo o ser humano é orientado a se preparar para o trabalho, que é fundamental não apenas para sua subsistência, mas também para seu desenvolvimento pessoal. Em uma sociedade capitalista, o trabalho é sinônimo de identidade e realização, e aqueles que não estão empregados muitas vezes são vistos como improdutivos e acabam socialmente excluídos. Pesquisas mostram que o trabalho possui um valor significativo para as pessoas, o que torna o desligamento da vida profissional, mesmo que seja para aproveitar a aposentadoria, uma decisão desafiadora.

Importa dizer aqui que, a partir da década de 1990, as consequências da reestruturação produtiva vão tomando corpo com a ofensiva neoliberal no Brasil, que visa, dentre outras coisas, a redução do Estado no âmbito das políticas sociais. Segundo Paiva (2017), há fortes evidências de desmonte das conquistas de direitos que se materializaram em políticas de proteção para o segmento idoso ao longo dos anos, fruto das conquistas históricas da classe trabalhadora. Esses direitos, ainda que

requisitados pelos trabalhadores idosos, acabam por não se concretizarem de forma efetiva para grande parte deste segmento.

Ademais, segundo Bulla e Kaefer (2003), em razão da intensa competitividade no mercado de trabalho, torna-se cada vez mais necessário atender a um perfil específico considerado adequado. As empresas têm se mostrado cada vez mais rigorosas, buscando profissionais altamente qualificados, capazes de atender às suas expectativas e exigências. Dessa forma, o desemprego avança rapidamente, enquanto a força de trabalho humana é progressivamente substituída por novas tecnologias, como computadores e robôs. No contexto da globalização econômica, portanto, as oportunidades não são iguais para todos, prevalecendo aqueles que apresentam melhores condições de competitividade.

Pode-se afirmar que, atualmente, a tecnologia é o elemento que mais se globaliza. Vivemos em um mundo cada vez mais digital e repleto de contradições, no qual o ritmo acelerado do progresso tecnológico deixa muitas pessoas desorientadas. Diante disso, elas precisam se adaptar rapidamente, desenvolvendo novos conhecimentos e habilidades para garantir sua inclusão no mercado de trabalho (Bulla e Kaefer, 2003).

Logo, há transformações significativas, caracterizadas por mudanças na natureza do trabalho, principalmente devido às alterações nas atividades laborais e à crescente precarização de suas relações e condições. Para Wunsch *et al.* (2017), esse cenário impacta diretamente nos processos de saúde e doença associados às condições de trabalho e de vida dos trabalhadores, além de influenciarem na ocorrência de acidentes e enfermidades relacionadas ao ambiente laboral.

A orientação neoliberal, portanto, influi na proteção social dos trabalhadores brasileiros, inclusive na previdência. Torna-se emblemático, nesse caso, citarmos o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Simões (2004) traz em seu texto como houve, neste período, o deslocamento da centralidade da discussão no âmbito da aposentadoria: a maior preocupação passou a ser se as pessoas de fato iriam se aposentar algum dia, em detrimento dos valores dos proventos. Tal deslocamento se deu como fruto da reforma da previdência realizada em 1998. Essa reforma trouxe as idades mínimas para os funcionários públicos se aposentarem (48 anos para mulheres e 53 anos para homens), dentre outras alterações. O discurso do então presidente foi amplamente difundido nas mídias: “Fiz a reforma da previdência para que aqueles que

se locupletam<sup>5</sup> da previdência não se locupletem mais, não se aposentem com menos de 50 anos, não sejam vagabundos em um país de pobres e miseráveis” (Simões, 2004, p. 48). Esse trecho elucida a desvalorização do trabalhador depois de aposentado, que é colocado como um peso para a sociedade em detrimento dos seus direitos.

Retomando a discussão do trabalho, Bulla e Kaefer (2003) evidenciam como os indivíduos possuem apropriações diferenciadas do trabalho, que se dão justamente pela interação do sujeito com o seu meio social e com a relevância do seu contexto socioeconômico e historicamente datado. Ao passo que todos estamos submetidos às regras e construções sociais vigentes pelas quais se estruturam a nossa sociedade, o “trabalho” como aquele que dá sentido à vida do sujeito, colocando as suas potencialidades e criatividade em movimento, cedeu lugar ao trabalho apenas como fonte de sobrevivência e de um salário.

A aposentadoria, como salientam as autoras, é tida muitas vezes como o fim do trabalho, uma vez que se relaciona com o fim do trabalho assalariado. Essa configuração, dadas as condições das classes mais pauperizadas, não é mais uma realidade, tendo em vista a parcela da população idosa que retorna ao mercado de trabalho mesmo após a aposentadoria, para complementar sua renda.

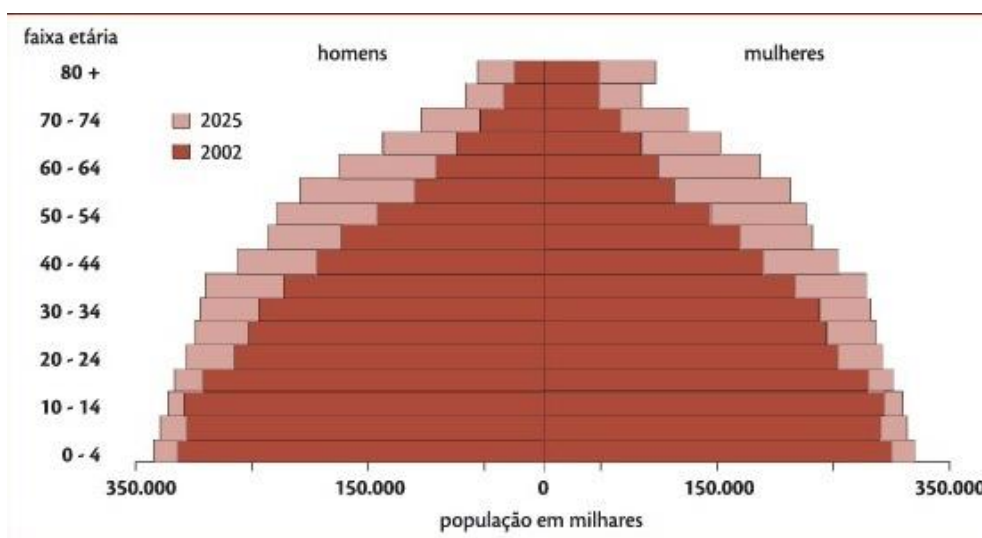
### 3.1.2. O envelhecimento como um processo multifatorial

Estamos vivenciando, em todo o mundo, o envelhecimento da população através de mudanças no perfil demográfico. Segundo a OMS, a população com 60 anos ou mais está aumentando em um ritmo mais acelerado do que qualquer outra faixa etária. Entre 1970 e 2025, projetou-se que o número de idosos crescesse cerca de 223%, o que representa um acréscimo de aproximadamente 694 milhões de pessoas. No ano de 2025, estimou-se cerca de 1,2 bilhão de pessoas com mais de 60 anos em todo o mundo. Podemos observar esse envelhecimento através da Figura 9.

---

<sup>5</sup> Locupletar significa ter acréscimo de patrimônio ou riquezas, não necessariamente de forma ilícita. Contudo, no âmbito jurídico, a palavra geralmente é utilizada no sentido de enriquecimento sem causa, ou ilícito, que ocorre em prejuízo a alguém.

Figura 9: Pirâmide da população mundial em 2002 e em 2025



Fonte: Nações Unidas, 2001.

Logo, a transição demográfica, marcada pela queda simultânea nas taxas de mortalidade e natalidade, resulta em um “duplo envelhecimento” caracterizado tanto pelo crescimento absoluto quanto pelo aumento proporcional da população idosa em relação ao total, conforme podemos observar. Não há como negar que os progressos na medicina e nas políticas socio sanitárias influenciaram diretamente a longevidade, promovendo melhorias na saúde da população em geral.

O envelhecimento, por sua vez, que comumente ocorre junto à aposentadoria, pode ser compreendido de maneiras um tanto inadequadas, influenciando nas representações sociais acerca da aposentadoria. Dessa forma, esta pesquisa pretende discutir algumas questões-chave relacionadas ao envelhecimento, como categoria importante ao planejamento e execução dos PPAs. Aqui, além dos autores já citados, Barros e Bressan *et al.* (2013) trazem considerações extremamente relevantes para a demarcação do entendimento de aspectos que lançam mão ao discorrer sobre a velhice.

A população idosa frequentemente se depara com diversas formas de preconceito em um modelo de sociedade que produz e reproduz estereótipos da velhice como algo negativo. “No caso do Brasil, por bases culturais, o idoso é visto como incapaz, improdutivo e dependente” (Bulla e Kaefer, 2003, p. 4). É relevante destacarmos que a velhice tal como a conhecemos, é uma produção social, conforme afirma Paiva (2017). Ainda sob a luz do que pontua a autora, isso significa dizer que

envelhecer não é algo que é determinado apenas pelos aspectos biológicos, sendo importante considerar que as relações de produção e a reprodução social impacta decisivamente na forma como envelhecemos. A velhice, portanto, não é homogênea, mas sim um fenômeno que varia de acordo com a estrutura de classe e fatores como cor, gênero, e acesso a bens e serviços.

Sendo assim, segundo Gonçalves (2015), o processo de envelhecimento é fortemente moldado pelo contexto em que vivemos, influenciado por uma combinação de fatores internos e externos, que interagem com a herança genética em constante equilíbrio com aspectos físicos, psicológicos e sociais. Os estilos de vida, gênero, profissão, renda e acesso a serviços de saúde são alguns dos elementos que afetam a maneira como nosso corpo e mente percebem e experienciam o passar do tempo.

No Brasil, a legislação vigente considera pessoa idosa aquela que possui 60 anos ou mais. Essa determinação etária se tornou parâmetro para a definição e formulação de normativas e políticas sociais públicas voltadas à população idosa. Um projeto de lei recente visava aumentar o critério de idade para 65 anos, tendo como justificativa o aumento da longevidade populacional, desconsiderando a multifatorialidade do envelhecimento. Importa aqui fugirmos da ingenuidade, frisando a relação orgânica entre as políticas sociais e as políticas econômicas destacada por Paiva (2017). Ademais, as reformas previdenciárias estão prolongando cada vez mais a permanência dos sujeitos no mercado de trabalho, ao passo que os propagados déficits orçamentários na seguridade social – a exemplo do rombo da previdência pública – acabam por recair sobre os segmentos de trabalhadores idosos.

O preconceito contra a população idosa no Brasil está profundamente enraizado na cultura local. Diferentemente de países desenvolvidos, nos quais os idosos são valorizados e desempenham papéis sociais significativos e contribuindo para a economia, no contexto brasileiro assistimos a uma desvalorização desse segmento, reflexo de uma visão cultural que desconsidera seu potencial e experiência (Bulla e Kaefer, 2003).

Ademais, segundo Assis (2005), entre os diversos aspectos que envolvem o envelhecimento, a saúde se destaca como um fator fundamental, influenciando diretamente na qualidade de vida. Dessa forma, a saúde é uma das principais causas de estigmas e preconceitos em relação à velhice, uma vez que a visão negativa do envelhecimento encontra suporte na ideia de declínio biológico, frequentemente associado ao surgimento de doenças e à perda de capacidades funcionais.

Segundo Barros (2004), a responsabilização unicamente individual pelo próprio bem-estar na velhice levam frequentemente à sugestão de soluções igualmente individuais, como o plano de previdência privada. Ademais, surgem novos nichos de mercado para velhos e velhas, o que leva a crer que as condições para uma velhice bem-sucedida foram socialmente dadas, e, quando esta não ocorre, há a culpabilização desses indivíduos. Sendo assim, importa frisar que este trabalho não tem nenhum intento de responsabilizar unilateralmente os sujeitos pela forma como envelhecem, assim como por uma aposentadoria feliz, uma vez que a “garantia de bem-estar e qualidade de vida durante o processo de envelhecimento, passa pelo planejamento da aposentadoria pelo Estado, pelas organizações e pelos próprios indivíduos” (Bressan *et al.*, 2013, p. 261).

#### 3.1.2.1. Análise do Envelhecimento Ativo

Segundo definição adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), envelhecimento ativo é “o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas” (World Health Organization, 2005, p. 13).

Ainda de acordo com a OMS (2005), há razões econômicas para a adoção de programas e políticas que incentivam o envelhecimento ativo, pois isso aumenta a participação no mercado de trabalho e reduz os gastos com cuidados de saúde. Manter-se saudável ao longo da vida facilita a continuidade no trabalho mesmo em idades mais avançadas. Em muitos países industrializados, a aposentadoria precoce tornou-se comum devido a políticas que a estimularam. No entanto, com o envelhecimento da população, cresce a necessidade de reavaliar essas políticas nestes países, especialmente se mais pessoas chegarem à terceira idade em boas condições de saúde e ainda capazes de trabalhar. Essa mudança ajudaria a mitigar os crescentes custos com pensões, aposentadorias e cuidados médicos e sociais, garantindo maior sustentabilidade econômica.

Dessa forma, a velhice é reconfigurada de acordo com o novo contexto:

Tradicionalmente, a preocupação com a velhice se revestia de um caráter filosófico, humanístico ou filantrópico. O crescimento numérico deste grupo social, concede uma nova dimensão à questão do envelhecimento humano, na medida em que exige a reestruturação de instituições central da estrutura socioeconômica. Previdência Social, sistema de assistência socio sanitária,

mercado de trabalho e o papel do Estado são reanalisados em um contexto de uma nova configuração etária da população (Fonte, 2002, p. 3).

De acordo com Fonte (2002), a tendência predominante – influenciada pela política neoliberal de redução do papel do Estado – é promover uma visão da velhice centrada na produtividade. Porém, esse enfoque acaba distorcendo diretrizes internacionais que defendem a igualdade de direitos entre gerações e reconhecem as dificuldades específicas enfrentadas pelos idosos. Dessa forma, o conceito de envelhecimento ativo vai além da simples criação de oportunidades de trabalho para pessoas com mais de 60 anos.

É fundamental, segundo a autora, adotar uma visão crítica dessas políticas, de modo a evitar a transformação do envelhecimento em uma experiência homogênea. Em vez de substituir o estereótipo do idoso como alguém improdutivo ou doente por uma imagem oposta de vitalidade e saúde absolutas, é necessário reconhecer a diversidade das experiências de envelhecimento e respeitar suas particularidades. Santana e Lima (2012) corroboram essa análise do envelhecimento ao frisar que

nem o envelhecimento marginalizado pelas restrições dos papéis sociais, (produtivos e familiares) que geram depressão, solidão e isolamento, nem o seu inverso, do envelhecimento como a melhor fase da vida, idade do prazer, do lazer, das realizações, caracterizam por completo a velhice, interditando análises generalizantes (Santana e Lima, 2012, p. 190).

Na concepção de envelhecimento ativo adotada por Assis (2005), este não se limita à capacidade de manter-se fisicamente ativo ou empregado. Ele é resultado da interação contínua de diversos fatores, como condições econômicas, comportamentais, características pessoais, além do ambiente físico e social, e dos serviços sociais e de saúde. Esses fatores são influenciados de forma transversal por aspectos de gênero e cultura. Portanto, para promover o envelhecimento ativo, é essencial que as políticas públicas sejam estruturadas com ações intersetoriais voltadas para essas variáveis. A Figura 10 destaca esses determinantes de acordo com a OMS.

Figura 10: Os determinantes do envelhecimento ativo



Fonte: OMS (2005).

É necessário, dessa forma, ter cuidado com análises unilaterais sobre o envelhecimento ativo, como as centradas na produtividade, conforme mencionamos. Para Fonte (2002), é preciso compreender os perigos de construir um discurso sobre a velhice que uniformize esse grupo social e imponha padrões de comportamento. Neste sentido, o conceito de promoção à saúde deve estar menos atrelado a mudanças de comportamentos individuais e mais ao conceito de políticas públicas saudáveis, que abrangem o reconhecimento de que as decisões políticas podem exercer impactos positivos ou negativos na saúde, sendo fundamental que esta seja priorizada como um critério de gestão governamental, através de ações intersetoriais que promovam maior equidade (Buss, 2003).

Cabe ressaltar, no entanto, que não estamos afirmando que as mudanças de comportamentos individuais devam ser desconsideradas ou não incentivadas. O estímulo da autoestima e autonomia dos idosos possui uma faceta positiva, desde que isso não estabeleça uma pressão para que eles sejam autossuficientes, independentemente do apoio público. Ademais, a dimensão coletiva também importa, uma vez que,

se queremos promover a qualidade de vida e aumentar o bem-estar dos mais velhos, é necessário envolver todos e cada um, levando as pessoas a refletir nas consequências das suas ações, para si próprios e para o mundo que os rodeia. Precisamos [...] caminhar para modos de vida mais integradores e

inclusivos, capazes de favorecer o potencial do desenvolvimento humano (Gonçalves, 2015, p. 655).

Portanto, o envolvimento intergeracional nas discussões da qualidade de vida e bem-estar na velhice podem favorecer ações mais contundentes que reverberem tanto estilos de vida mais saudáveis quanto a responsabilidade do Estado em prover os meios necessários para que isso possa se concretizar.

### 3.1.3. Considerações acerca da preparação e educação para aposentadoria

Dessa forma, chegamos aos Programas de Preparação para a Aposentaria – os PPAs – que estão inscritos no âmbito das organizações públicas e privadas como uma das ações da gestão de pessoas e saúde do trabalhador, revelando a importância da reflexão que vem sendo realizada da aposentadoria como um conceito que abrange perdas e ganhos num determinado momento da vida dos sujeitos e que devem ser devidamente refletidos.

O envelhecimento populacional, associado à crescente demanda por novos projetos de vida na etapa pós-laboral, tem se tornado cada vez mais evidente. Nesse contexto, a implementação de Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA) nas organizações revela-se uma medida necessária, visando à promoção do bem-estar dos trabalhadores e à prevenção de possíveis impactos negativos à saúde pública (Zanelli *et al.*, 2010).

Segundo Bressan *et al.* (2013), esses programas possuem como objetivo preparar os indivíduos para o momento do fim do trabalho formal, com as devidas articulações com as outras esferas. Ainda de acordo com os autores, existem diferentes perfis de PPAs executados no país de acordo com os aspectos que cada programa opta por abordar, uma vez que visam compreender as expectativas do público-alvo e especificidades organizacionais.

A aposentadoria, portanto, pode ser um momento especialmente complexo, pela significação que o trabalho adquiriu na nossa sociabilidade. Para Bulla e Kaefer (2003), o trabalho torna-se elemento significativo nos âmbitos do desenvolvimento pessoal e do reconhecimento social, sendo a ruptura com o trabalho formal um momento difícil, na medida em que o trabalho adquiriu caráter regulador da forma como organizamos nossas vidas. Os PPAs, dentro dos limites da ordem do capital, podem

facilitar o processo de transição, despertando novas áreas de interesse, incentivando a busca de novas potencialidades e prevenindo os conflitos que porventura possam surgir, trazendo, assim, melhor qualidade de vida para o indivíduo no momento e após a transição do trabalho para aposentadoria (Bulla; Kaefer, 2003, p. 216).

Conforme apontado por Zanelli *et al.* (2010), os Programas de Preparação para a Aposentadoria desempenham um papel relevante ao contribuírem para o processo de reconstrução de identidade dos participantes, promovendo a quebra de concepções equivocadas e estigmas associados a essa etapa da vida.

De acordo com Borges e Günther (2014), existem três modelos teóricos que fundamentam os Programas de Preparação para a Aposentadoria. São eles: A perspectiva do curso de vida; o modelo de resiliência; e o modelo transteórico de mudança. Segundo os autores, os saberes dessas vertentes podem apoiar a prática dos profissionais na realização dos programas, produzindo efeitos mais focados no comportamento individual.

A perspectiva do curso de vida, fundamentada pelos estudos de Paul Baltes e colaboradores, considera o desenvolvimento humano como um processo dinâmico e contínuo que se estende desde o nascimento até a morte. Essa perspectiva se diferencia da visão tradicional, que restringe o desenvolvimento ao período de crescimento e maturação. Em vez disso, enfatiza a ontogênese, ou o desenvolvimento ao longo de todas as fases da vida, marcado por processos de adaptação, continuidade e mudança. Dessa forma, o Quadro 8 sintetiza os pontos-chave dessa abordagem.

Quadro 8: Perspectiva do curso de vida

<p><b>Plasticidade Individual</b></p>	<p>Trata-se da capacidade de se ajustar e evoluir ao longo da vida, em resposta às influências biológicas, culturais e ambientais que afetam o crescimento e o desenvolvimento humano.</p>
<p><b>Arquitetura Biológica e Cultural</b></p>	<p>Indica que o desenvolvimento humano é formado pela combinação de influências genéticas e ambientais, sendo um processo contínuo e coletivo que se desenvolve na sociedade.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Modelo SOC (Seleção, Otimização e Compensação)</b></p>	<p>Estratégia que ajuda a lidar com as mudanças e perdas ao longo da vida. A seleção envolve priorizar áreas de atuação que estejam alinhadas às capacidades individuais; a otimização busca maximizar recursos e habilidades; a compensação atua para superar limitações.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em Borges e Günther (2014).

No modelo SOC, o sujeito busca selecionar campos que convirjam suas capacidades biológicas, suas habilidades e as demandas do ambiente. Dessa forma, há uma agregação dessas variáveis para a obtenção de uma meta comum. A otimização leva o indivíduo a priorizar ações que ampliem seus recursos, potencializem suas condições físicas, fortaleçam seus conhecimentos ou favoreçam a conquista de seus objetivos. Já a compensação se faz presente quando determinadas capacidades se encontram reduzidas ou insuficientes para determinada atividade.

No âmbito da aposentadoria e de sua preparação, essa perspectiva ressalta a relevância de reconhecer as transformações nos papéis sociais e de adotar comportamentos adaptativos capazes de auxiliar na superação de diversas barreiras. Dessa forma, o modelo SOC é trazido nessa perspectiva como vantajoso, pois pode favorecer que os sujeitos, mesmo com possíveis limitações decorrentes da idade, alcancem satisfação e mantenham eficiência em novas atividades.

O segundo modelo teórico apresentado por Borges e Günther (2014) é chamado de Modelo de Resiliência e se fundamenta em estudos que identificaram fatores protetivos que ajudam a mitigar os impactos de experiências negativas. Ele explora a capacidade dos indivíduos de se adaptarem positivamente diante de adversidades ou situações desafiadoras.

Resiliência é um conceito originado na física, que na psicologia é definido como a adaptação bem-sucedida apesar de circunstâncias adversas, envolvendo força, coragem e imunidade relativa frente a problemas. A resiliência, nesse caso, é apresentada como importante na transição da aposentadoria, uma vez que envolve perdas e mudanças significativas. O modelo sugere que a adoção de atitudes e de novos projetos frente a essas perdas seria algo relevante para os sujeitos.

Já o Modelo Transteórico de Mudança, criado por Prochaska e DiClement, conforme destacam Borges e Günther (2014), descreve o processo de mudança

comportamental como uma jornada dinâmica por seis estágios distintos: pré-contemplação, contemplação, preparação, ação, manutenção e término. Esse processo não é linear, uma vez que é comum conter avanços e recaídas. O modelo é amplamente aplicado em programas de saúde e pode ser adaptado para auxiliar indivíduos na preparação para a aposentadoria. Ao identificar o estágio de mudança em que se encontram, os indivíduos podem adotar estratégias específicas para superar obstáculos e consolidar novos hábitos e atividades, facilitando assim uma transição bem-sucedida. O Quadro 9 exemplifica os estágios desse modelo através da principal característica de cada um deles.

Quadro 9: Principal característica de cada estágio do Modelo Transteórico de Mudança

<b>Pré-contemplação</b>	Ausência de reconhecimento da necessidade de mudança.
<b>Contemplação</b>	Reconhecimento do problema, mas ainda há indeterminações e dúvidas.
<b>Preparação</b>	Planejamento e primeiros passos para a mudança.
<b>Ação</b>	Implementação do comportamento desejado.
<b>Manutenção</b>	Consolidação do novo comportamento após período de seis meses.
<b>Término</b>	Integração completa do comportamento, sem risco de recaída.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Borges e Günther, 2014.

Além de hábitos e atividades, esses estágios podem ser aplicados à própria aposentadoria, de acordo com Silva (2021). Dessa forma, é possível identificar diferentes estágios comportamentais em que os indivíduos podem se encontrar em relação à aposentadoria e que podem ser analisados e subsidiar ações profissionais.

Porém, importa ressaltar que em uma perspectiva de totalidade, a consolidação de qualquer mudança que os sujeitos vislumbrem não está descolada do contexto histórico-social. Significa dizer que as mudanças individuais estão intrinsecamente articuladas aos determinantes sociais. Por exemplo, há pessoas que podem ter maiores dificuldade de consolidar uma alimentação saudável, não por falta de compreender a sua importância em relação à saúde, mas por não possuir as condições econômicas necessárias para esse investimento.

Portanto, é relevante destacar a importância dos fatores comportamentais na configuração da experiência da aposentadoria, sem perder de vista a necessidade de uma análise contextualizada. A avaliação dos estágios iniciais dos participantes nos

PPAs pelo Modelo Transteórico de Mudança é uma etapa que permite a delimitação de objetivos e a escolha de estratégias de intervenção mais adequadas às necessidades específicas de cada indivíduo ou grupo (Borges e Günther, 2014). A Figura 11 evidencia bem esse modelo.

Figura 11: Estágios de mudança segundo a perspectiva do Modelo Transteórico



Fonte: Borges e Günther (2014).

Ademais, conforme destacado por Costa (2021), a cessação da vida laboral pode desencadear uma série de temores e apreensões nos indivíduos, incluindo a sensação de inutilidade, a percepção de improdutividade, a diminuição das relações sociais e a condição econômica desfavorável. Esses fatores podem restringir ainda mais as atividades sociais, contribuindo para um envelhecimento social acelerado.

Um estudo conduzido por Bruns e Abreu (1997) com homens e mulheres no momento da aposentadoria investigou o significado atribuído ao trabalho ao longo de suas vidas. Os resultados revelaram que os discursos relacionados à satisfação com o trabalho desempenhado refletem as posições e os lugares ocupados pelos sujeitos. Ao narrar suas experiências laborais, os participantes explicitam as diversas relações estabelecidas e desempenhadas, evidenciando suas condições de produção e trajetória profissional. Há uma forte ênfase na capacidade individual, que acaba por encobrir as desigualdades decorrentes da divisão social de classes. Tal perspectiva parece estar ancorada na ideologia liberal, que prioriza a eficácia e a eficiência como valores primordiais.

Por isso, devido à centralidade do trabalho na vida dos indivíduos, a perda dessa dimensão é frequentemente vivenciada como uma perda de identidade pessoal, uma crise de autoimagem e, em alguns casos, até mesmo como uma perda existencial (Costa, 2021). A autora salienta que toda perda tem como consequência um processo de luto. No caso da aposentadoria, o luto que ocorre pela perda do trabalho será vivenciado de formas diferentes pelos sujeitos.

Além disso, conforme destacado por Costa (2021), a experiência desse processo pode ser caracterizada por uma ambiguidade e uma contradição inerentes. Por um lado, a transição pode trazer consigo sentimentos de liberdade, merecimento e alívio; por outro, é também marcada por emoções de tristeza, perda e apreensão. Dessa forma, a pesquisa de Bruns e Abreu (1997) também revelou discursos do trabalho como um fardo que foi enfim deixado, como algo desagradável, resultado de anos de exaustão e insatisfação que se materializam na ausência de novos projetos após a aposentadoria, pois esta é vista como o limite a ser atingido para alguns.

### **3.2. METODOLOGIA**

Essa pesquisa adotou uma abordagem metodológica qualitativa. Segundo Martins (2004), as abordagens qualitativas priorizam a análise detalhada de microprocessos e interações sociais, buscando compreender as complexidades das unidades sociais estudadas. Por meio de um exame intensivo dos dados, os pesquisadores qualitativos visam capturar a essência da realidade social, aproximando-se dos dados e se abrindo à complexidade das relações sociais.

Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento prévio de dados e informações que possibilitaram identificar e descrever o problema de pesquisa evidenciado. A pesquisa teve como fontes documentais a consulta de projetos, ações e programas documentados no âmbito da aposentadoria desenvolvidos para os servidores da UFJF, principalmente das edições citadas do Programa de Preparação para a Aposentadoria. Para tal, se fez necessário analisar as informações disponíveis dos projetos que foram elaborados pelas equipes responsáveis para entender se houve modificações do formato do programa ao longo dos anos, do público-alvo, dos seus objetivos, entre outros pontos relevantes.

As legislações que circunscrevem a criação e manutenção dos Programas de Preparação para a Aposentadoria são fontes documentais que foram analisadas,

como a Constituição Federal de 1988, a Política Nacional do Idoso – lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994 –, o Estatuto da Pessoa Idosa de 2003 e a portaria SGP/MP nº 12, de 2018. Essas legislações se constituem como as principais propulsoras desses programas em âmbito nacional e estabelecem diretrizes que norteiam as equipes responsáveis pelos programas, inclusive o PPEA-UFJF. Ademais, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF-PDI (2022-2027) é um documento que traz as ações que a UFJF pretende desenvolver no âmbito de gestão de pessoas e que também pôde incentivar as ações voltadas para a aposentadoria na instituição.

As entrevistas que a equipe do PPEA-2024 realizou com os servidores matriculados no programa, como parte do seu planejamento no referido ano, bem como as lista de presenças nos módulos e formulários de avaliações com os participantes no encerramento foram documentos importantes para entender como o programa tem funcionado e as perspectivas dos participantes, ou seja, foram evidências encontradas na própria operacionalização do PPEA nesta edição de 2024, respeitando os princípios éticos e o comprometimento do trabalho desenvolvido.

A base de dados que foi utilizada na pesquisa é o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), pois a partir dele foi possível extrair dados no âmbito dos Recursos Humanos da Universidade, inclusive os servidores matriculados nas edições anteriores, assim como a base de dados da Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) da Pró-Reitoria de gestão de pessoas, para a obtenção de informações da faixa etária dos servidores, entre outras informações necessárias para analisar os desafios enfrentados.

As estratégias capazes de aprimorar o programa perpassaram pela utilização de instrumentos de pesquisa adequados. Para produção de dados, um questionário do *google forms* (Apêndice A) autoaplicável foi enviado pela Diretoria de Imagem Institucional para cerca de 3000 servidores ativos da UFJF através de um e-mail com convite para a participação na pesquisa. Destes, 132 servidores responderam ao questionário, o qual ficou aberto para respostas por 30 dias. O objetivo foi investigar como os servidores ativos da UFJF, independentemente de estarem próximos ou não da aposentadoria no momento da pesquisa, compreendiam as ações institucionais voltadas à temática, os aspectos que se relacionam a esta fase e ao trabalho, a relevância do PPEA, bem como suas expectativas. Ao convidar os servidores a responderem o questionário, foram tomadas medidas que asseguraram a liberdade de participação, a integridade dos participantes da pesquisa e a proteção dos dados

que poderiam identificá-los, buscando garantir, em especial, a privacidade, o sigilo e a confidencialidade.

Uma segunda forma de coleta de dados utilizada foi a entrevista. Os respondentes do questionário que se interessaram inicialmente em participar da entrevista deixaram e-mail para contato no próprio questionário respondido, através de uma pergunta que convidava para essa segunda fase da pesquisa. Quarenta e três servidores disponibilizaram o e-mail no questionário com esse interesse inicial. Destes, 15 seguiram com a participação por meio do agendamento e concretização da entrevista que seguiu um roteiro semiestruturado com onze questões (Apêndice B). As entrevistas foram realizadas presencialmente na UFJF e por videoconferência. O registro da entrevista presencial ocorreu por meio de gravação de áudio, com autorização do entrevistado, assim como as realizadas por videoconferência que foram gravadas somente com a autorização do participante. As transcrições das entrevistas realizadas foram disponibilizadas aos respondentes, sendo os dados da pesquisa guardados pela pesquisadora por 5 (cinco) anos em mídia física conforme a Resolução CNS 466/12.

O objetivo da entrevista semiestruturada foi investigar as percepções da aposentadoria pelos servidores ativos da UFJF e aprofundar questões relativas ao trabalho e à velhice. Também foram investigadas as expectativas em relação ao suporte da instituição na transição para a aposentadoria. Ao convidar os servidores a participarem da entrevista, foram tomadas medidas que assegurassem a liberdade de participação, a integridade dos participantes da pesquisa e a proteção dos dados que possam identificá-los, buscando garantir, em especial, a privacidade, o sigilo e a confidencialidade.

A metodologia utilizada na análise dos dados coletados foi a análise de conteúdo. Esse é um método versátil, que pode ser utilizado em pesquisas quantitativas e qualitativas, com abordagens distintas. Segundo Bardin (1994), na pesquisa quantitativa, a frequência de certas características é o foco. Na pesquisa qualitativa, por outro lado, a presença ou ausência de características específicas em um trecho da mensagem é o que é priorizado.

A partir da importância de compreender e analisar outras experiências, foi realizada uma breve pesquisa da existência dos PPAs em todas as universidades federais dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, devido à proximidade territorial com a UFJF. Foi realizada uma consulta a essas universidades por meio da

Plataforma Fala BR, através de Lei de Acesso à Informação (LAI). No total, 14 universidades federais foram consultadas, e também a Fiocruz. A escolha por incluir esta instituição se deu devido à aproximação que a pesquisadora já teve através de uma visita técnica por parte da equipe da Progepe-UFJF em dezembro de 2023. O programa na referida instituição resultou no lançamento do livro *“Programa de preparação para aposentadoria Fiocruz: uma experiência inovadora em saúde do trabalhador”* em 2022, com uma coletânea de artigos que em parte relatam as ações institucionais desenvolvidas.

A consulta a essas instituições teve como objetivo coletar dados sobre a existência dos programas e ações voltados à preparação para a aposentadoria. Dessa forma, buscou-se identificar boas práticas que pudessem subsidiar ações de aprimoramento na Universidade Federal de Juiz Fora. A pergunta realizada às instituições federais na plataforma Fala BR foi: “A instituição possui um programa de preparação para aposentadoria voltado aos servidores? Se sim, qual ano de implementação, periodicidade e público-alvo? Caso haja, solicito documentos públicos sobre o programa”. Através dos dados coletados foi possível realizar a sua sistematização para análise de conteúdo.

A próxima subseção apresenta a análise dos dados da pesquisa realizada com outras universidades federais sobre os PPAs, assim como a pesquisa realizada com os servidores da UFJF, com o objetivo de entender como estes percebem a aposentadoria e os fatores associados, bem como identificar os principais desafios e oportunidades para a aprimoração do PPEA.

### **3.3. ANÁLISE DOS PPAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS E PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UFJF ACERCA DA APOSENTADORIA E FATORES RELACIONADOS.**

Com o objetivo de compreender e analisar experiências análogas, procedeu-se a uma investigação sucinta sobre a existência de Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) em universidades federais nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, bem como na Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

Nesse sentido, foram encaminhadas solicitações de informação a essas instituições por meio da Plataforma Fala BR, amparadas pela Lei de Acesso à Informação (LAI). O propósito dessa consulta foi coletar dados relativos à

implementação de ações, estrutura organizacional e características de programas similares ao PPA em instituições semelhantes à UFJF.

### 3.3.1. Panorama dos PPAs em Universidades Públicas Federais do Rio de Janeiro e Minas Gerais

Foram pesquisadas quinze instituições federais do Rio de Janeiro e Minas Gerais, sendo quatorze universidades públicas federais destes estados e a Fiocruz. São elas: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL); e Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI).

Através das perguntas realizadas a essas instituições, buscou-se mapear quantas possuíam um PPA estruturado através da sua efetiva implementação. Os dados revelaram que a minoria das universidades investigadas – seis dentre as 15 – possuía um PPA estruturado. Dentre estas, no entanto, havia ainda aquelas em que o programa estava inativo. Esses dados contrapõem-se às normativas vigentes, uma vez que o Estatuto da Pessoa Idosa traz os PPAs como um dever do poder público:

O Poder Público criará e estimulará programas de preparação dos trabalhadores para a aposentadoria, com antecedência mínima de 1 (um) ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania (Brasil, 2003).

Ademais, conforme mencionado anteriormente no capítulo 2, existe uma portaria específica que regulamenta a educação para a aposentadoria dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais. Portanto, ainda que a Portaria SGP/MP nº 12, de 2018, estabeleça diretrizes gerais para a promoção da educação para a aposentadoria, servindo como referência para as ações de promoção da aposentadoria junto aos servidores públicos federais dos órgãos e entidades que compõem o SIPEC, há muitas dessas entidades que não cumprem o disposto. O

Quadro 10 exemplifica isso, mostrando a existência ou não do PPA para seus servidores nessas instituições, bem como seu status atual.

Quadro 10: Existência dos PPAs nas instituições

Instituição	PPA	Status
Unirio	Não possui PPA	-
UFF	Encontros de Preparação para Aposentadoria (EPA)	Inativo
UFRRJ	Curso de Planejamento da Aposentadoria	Ativo
UFRJ	Não possui PPA	-
Fiocruz	Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA	Ativo
UFVJM	Não possui PPA.	-
UFV	Não possui PPA	-
UFU	Programa Reconstrução de um Viver	Inativo
UFTM	Não possui PPA	-
UFSJ	Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA	Inativo
UFMG	Aposentadoria Ativa	Ativo
UFLA	Não possui PPA.	-
UFOP	Não possui PPA	-
UNIFAL	Não possui PPA (apenas como ação de extensão)	-
UNIFEI	Não possui PPA	-

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas enviadas pelas instituições via FalaBR (2025).

Foi possível observar que, das quinze instituições, nove indicaram não haver PPA para seus servidores no momento da coleta de dados. Algumas instituições indicaram que já houve o programa no passado, considerados aqui como inativos. A UFF, por exemplo, já realizou o “Encontros de Preparação para Aposentadoria” (EPA) em 2017, 2018 e 2019, e a UFTM já teve um programa não identificado e sem demais informações em 2011. A UFU, por sua vez, indicou que o Programa Re-construção de um Viver ocorreu do ano 2009 a 2022. Para França (2002), a fim de que a transição do trabalho para a aposentadoria seja mais tranquila, é fundamental que as organizações ofereçam Programas de Preparação para a Aposentadoria.

As universidades federais são instituições de ensino superior públicas, que, inseridas no âmbito educacional, poderiam ser referência na adoção desses programas para os servidores públicos federais. Mas, se essas iniciativas já são insuficientes em instituições com papel formativo, podemos refletir o quanto mais difícil esse cenário pode ser para instituições de outra natureza.

No Quadro 11, foram sistematizadas as informações dos programas existentes ou que já existiram em algum momento – exceto pelos da UFTM, por falta de dados –

para que seja possível a visualização dos seus principais pontos, como objetivo, metodologia e público-alvo.

Quadro 11: Principais características dos PPAs

	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Público-alvo</b>
UFRRJ	Promover a saúde através da provocação do servidor em direção a um novo projeto de vida, que encontre novas formas de realização profissional e de satisfação pessoal. Tem por meta orientar os servidores para que estes possam vivenciar a experiência de aposentar-se como uma escolha prazerosa e planejada, associada a um foco positivo e sugestivo de descanso e novas oportunidades, bem como à realização de novos planos e velhos sonhos, num processo de transição no qual a ruptura com o mundo do trabalho regular não impeça o surgimento de outros horizontes.	Formato que comporta seis módulos, de frequência semanal, sobre os temas: social, saúde, família, economia, legislação e projetos pessoais. Esses encontros são espaços de reflexão a respeito das diversas implicações da aposentadoria, visando que cada participante possa descobrir formas mais adequadas de lidar com esse momento.	Todos os trabalhadores da instituição, tanto os que iniciaram recentemente sua atividade laboral, quanto os que estão mais próximos de se aposentar, isto é, com período de até 5 anos para a aposentadoria, voluntária ou compulsória.
Fiocruz	Promover espaços de reflexão, cuidado e orientação para os trabalhadores da Fiocruz no processo de transição para aposentadoria. Um dos objetivos é pautar o tema na instituição e possibilitar a elaboração de políticas de gestão do conhecimento, além de refletir sobre a centralidade do trabalho em um período de tanta complexidade.	Sem informação.	Qualquer trabalhador da instituição. Podem participar do PPA todos os trabalhadores (servidores, terceirizados e bolsistas) maiores de 18 anos.
UFMG	Oferecer um processo de transição planejado, consciente e humanizado, alinhado às diretrizes nacionais de promoção de envelhecimento ativo e saudável.	Módulos vivenciais e informativos para apoiar o planejamento de vida e carreira na transição para a aposentadoria. Essa ação contemplou 20 servidores, priorizando a participação daqueles que recebem abono permanência e têm maior idade, ou seja, estão mais próximos da aposentadoria.	Servidores docentes e técnico-administrativos ativos. Compreende tanto os servidores em início de carreira quanto aqueles que estão em processo de transição, reconhecendo que a preparação deve ser feita ao longo de toda a trajetória profissional.
UFF	Sem informação.	Os encontros foram realizados no formato de rodas de conversa, abordando os seguintes temas: - Conversando sobre aposentadoria; Saúde física e mental;	Voltadas aos servidores técnico-administrativos e docentes da instituição.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de capacitação profissional de técnico-administrativos e docentes;</li> <li>- Alimentação saudável, com abordagem nutricional;</li> <li>- Aspectos formais da aposentadoria;</li> <li>- Apresentação de projetos de extensão da universidade, como o Turismo Social e o projeto “Um Novo Olhar sobre a Aposentadoria”. Conduzidos por assistentes sociais e psicólogos.</li> </ul>	
UFU	<p>Visa oferecer suporte e orientação aos servidores durante a transição para a aposentadoria, abordando aspectos psicossociais, de planejamento e de qualidade de vida.</p>	<p>Prevê a aplicação de atividades conjuntas e dinâmicas de grupo que, para sua correta execução e eficácia, dependem de um quantitativo mínimo de participantes.</p>	<p>Servidores técnico-administrativos e docentes, bem como servidores públicos federais dos órgãos conveniados à UFU pelo SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor). No início (2009), considerando a grande demanda apresentada, o foco era para os próximos à aposentadoria ou que já estivessem elegíveis para tal. Atualmente não há mais esse critério, pois de acordo com a teoria, quanto mais cedo o indivíduo iniciar o processo de pensar sobre sua própria aposentadoria e começar a se preparar para ela, mais chances de sucesso há de ter para enfrentar essa etapa da vida.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas enviadas pelas instituições via FalaBR (2025).

Os objetivos das instituições são apresentados de formas distintas, mas convergem em um ponto central: a preparação dos servidores para a transição à aposentadoria com foco na qualidade de vida pós-aposentadoria. Interessa notar que

apenas a Fiocruz menciona como um dos objetivos possibilitar a elaboração de políticas de gestão do conhecimento.

De acordo com Mendonça (2022), o conhecimento organizacional pode ser classificado em dois tipos principais: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele que é adquirido ao longo da vida pessoal e profissional de um indivíduo, mas não é facilmente expresso ou documentado, pois é baseado em experiências e habilidades pessoais. Já o conhecimento explícito é aquele que está documentado e pode ser facilmente compartilhado e transmitido para outras pessoas. Para que a gestão do conhecimento ocorra, deve-se haver a combinação desses dois tipos de conhecimentos (Mendonça, 2022).

No entanto, essa não é uma tarefa fácil nas organizações em que o acúmulo do conhecimento tácito não é facilmente compartilhado, podendo ficar retido em apenas uma pessoa em determinados setores. Essa má gestão do conhecimento que ocorre na UFJF, em certos casos, pode afetar a transição para a aposentadoria. O Entrevistado 15, que já cumpriu os requisitos para se aposentar, traz esse aspecto de forma clara:

Eu trabalho no Herbário e atualmente eu vejo que eu sou a pessoa que tem o histórico do Herbário todinho na universidade. As pessoas que trabalham atualmente não sabem tudo que aconteceu no Herbário, então um monte de coisa tem que perguntar para mim, de histórico. Porque o Herbário começou em 1942. Eu não estou desde lá não, mas de 1994 eu já comecei a ter alguma conversa com os professores anteriores, eu fiquei sabendo como é que funcionavam essas coisas e atualmente só eu sei disso, ninguém mais sabe. Então, isso daí é uma coisa que eu fico pensando que aí eu não saio também. Me preocupa. Eu fico preocupado mesmo do que vai acontecer com o Herbário (Entrevistado 15, 2025).

Portanto, conforme vimos nos dados apresentados, a gestão do conhecimento raramente é considerada nas intervenções no âmbito da aposentadoria, ainda que seja bastante relevante quando pensamos na importância do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos pelos profissionais ao longo do tempo.

Ademais, pode-se considerar que os objetivos refletem uma preocupação com a humanização do processo de aposentadoria, indo além do aspecto burocrático e financeiro. Isto é, claramente os objetivos não refletem questões de viabilidade institucional financeira e burocrática que envolvem o estímulo ou o retardamento da aposentadoria. Todavia, há preocupações com a vivência e a experiência de aposentar-se como uma escolha prazerosa e planejada, com a qualidade de vida e com o cuidado aos servidores. Há horizonte na promoção da saúde, bem-estar,

reflexão e planejamento, considerando tanto os aspectos individuais quanto os organizacionais em alguns casos.

Já em relação à metodologia, é possível observar que todas adotam o formato grupal como forma de preparar os servidores para a transição à aposentadoria. Quase todas alegam utilizar o formato de módulos/encontros temáticos que abarcam aspectos diversos, como saúde, alimentação, projetos pessoais, família e apresentação organizacional.

A UFMG prioriza servidores mais próximos da aposentadoria, como aqueles que recebem abono permanência e têm maior idade. Ao citar a priorização, infere-se que essa abordagem não restringe a participação de outros servidores, mas busca atender às necessidades de servidores com mais idade e que recebem abono de permanência. Ou seja, as instituições buscam atender as normativas que trazem a preparação e educação para a aposentadoria como algo que deve ocorrer ao longo de toda a trajetória profissional, mas não há diversificação da metodologia para alcançar esse objetivo. Logo, essa metodologia grupal, com módulos vivenciais e informativos, acaba por atender na prática mais aos interesses daqueles servidores que estão em transição para a aposentadoria, pois pode não se mostrar interessante o suficiente para servidores que estão ainda longe deste momento.

Logo, quando mencionaram o público-alvo, é possível observar que todas as instituições englobam docentes e TAEs em sua maioria, e enfatizaram essa abertura de participação a todos os servidores, de qualquer idade. Contudo, ao mesmo tempo, há contradições dessa abertura com os próprios objetivos. Como exemplo, podemos analisar o objetivo da UFRRJ de “Promover a saúde através da provocação do servidor em direção a um novo projeto de vida, que encontre novas formas de realização profissional e de satisfação pessoal”. Esse objetivo, ao ser percebido por um servidor que está no início da carreira, não faria sentido, uma vez que não há busca de um novo projeto de vida em um momento no qual há um recente projeto em curso na vida do servidor.

Portanto, reconhecendo aqui a importância do formato frequentemente adotado nos PPAs, torna-se importante salientar que a diversificação das ações, tendo em vista a incorporação dos servidores de todas as idades, é uma estratégia que pode fazer a diferença quando pensamos em uma aposentadoria com qualidade de vida e bem-estar. Inclusive, são benéficas até mesmo ações que não

necessariamente trazem o nome “aposentadoria”, mas que incutem elementos que podem impactar de forma positiva nesta fase, mesmo que distante.

Pensando neste aspecto, no Quadro 12, para auxiliar ainda mais sobre essa reflexão, estão expostas as estratégias apresentadas pelas instituições.

Quadro 12: Estratégias das instituições

Instituição	Estratégias
UFV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso Qualidade de vida e Trajetória profissional, com o objetivo de trabalhar a preparação para a aposentadoria com servidores da UFV. Foram convidados os servidores que recebem o abono de permanência, ou seja, aqueles que podem se aposentar, mas optam por permanecer trabalhando.</li> </ul>
UFU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação do PPA em Curso de Capacitação devido à necessidade de se conseguir liberação dos servidores por parte de suas chefias para que pudessem participar mais ativamente das ações propostas;</li> <li>• O atendimento individual permanece sendo oferecido de forma contínua pelo Setor Integrado de Ações de Promoção à Saúde do Servidor (SIAPSS).</li> </ul>
UFSJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarca ações pontuais sobre o tema como palestra sobre aposentadoria, palestras sobre saúde financeira;</li> <li>• atendimentos individualizados de servidores que buscam o setor específico na UFSJ (Setor de Aposentadoria e Pensões);</li> <li>• Projeto Presença que Cuida: constituído por uma equipe multiprofissional do Serviço Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), composta por uma assistente social, uma técnica em enfermagem do trabalho, uma enfermeira e uma psicóloga. Essas profissionais realizam visitas programadas aos setores institucionais, identificando e abordando as necessidades específicas.</li> </ul>
UFMG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Gestão de Finanças Pessoais: com foco em planejamento financeiro, previdência e segurança econômica dos servidores. O curso ofereceu 20 vagas, tendo como público-alvo todos os servidores;</li> <li>• Roda de conversa sobre Preparação para a Aposentadoria;</li> <li>• Palestra sobre Legislação para a Aposentadoria no Instituto de Ciências Agrárias).</li> </ul>
UFLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe técnica da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) responsável pelo atendimento individualizado aos servidores que se encontram em fase de planejamento da aposentadoria. Este atendimento abrange: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esclarecimentos acerca da legislação vigente e aplicável às modalidades de aposentadoria;</li> <li>- Realização de simulações de aposentadoria, indicando a data provável para aquisição do direito e as respectivas condições legais;</li> <li>- Orientações quanto aos procedimentos administrativos necessários para instrução e formalização do pedido de aposentadoria.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas enviadas pelas instituições via FalaBR (2025).

A maioria das instituições, de acordo com as informações apresentadas no Quadro 12, aponta como estratégia o atendimento individualizado aos servidores como forma de orientação e esclarecimento de dúvidas.

A Universidade Federal de Viçosa ofereceu, em 2025, o Curso Qualidade de vida e Trajetória profissional, destinado aos servidores que recebem o abono de

permanência. Embora não haja informações detalhadas sobre o curso e sua metodologia, o objetivo de trabalhar a preparação para a aposentadoria com servidores da UFV o aproxima de um PPA. A inclusão ou não da palavra “aposentadoria” no título do curso pode influenciar o interesse do público-alvo, o que reforça a importância da diversificação das ações.

O projeto “Presença que Cuida”, da Universidade Federal de São João del-Rei, e o curso de Gestão de Finanças Pessoais da Universidade Federal de Minas Gerais são exemplos de estratégias que abordam temas relevantes, como saúde e organização financeira, respectivamente, sem necessariamente vinculá-los à aposentadoria. Esses temas são comumente incluídos nos módulos dos PPAs, mas, nesses casos, são apresentados de forma independente. Portanto, é plausível considerar que essas ações fazem parte de uma educação para a aposentadoria, justamente sob a perspectiva de um processo ao longo de toda trajetória profissional.

Nesse sentido, Andrade *et al.* (2017) sugerem que é possível realizar intervenções de planejamento de aposentadoria para diferentes grupos etários, desde que os temas abordados sejam relevantes para as preocupações e necessidades específicas de cada grupo. Isso implica que os programas de planejamento de aposentadoria devem ser personalizados e adaptados às necessidades individuais, considerando as diferentes fases da carreira e da vida.

Logo, os autores apontam a importância de investigar os temas que são importantes para os indivíduos em diferentes momentos da vida e do processo de preparação para a aposentadoria. Dessa forma, seria possível criar programas mais eficazes e que atendam às necessidades específicas, podendo contribuir para que o processo de aposentadoria seja mais significativo e prático para os envolvidos.

Algumas instituições também revelaram desafios em relação ao programa, conforme pode-se observar a seguir no Quadro 13.

Quadro 13: Desafios institucionais

Instituição	Desafios
UFU	Informamos que as tentativas de ofertas subsequentes do curso não atingiram o número mínimo de inscritos necessário para a formação de novas turmas. A metodologia do programa prevê a aplicação de atividades conjuntas e dinâmicas de grupo que, para sua correta execução e eficácia, dependem de um quantitativo mínimo de participantes.
UFSJ	(UFSJ) já tentou, por diversas ocasiões, dar prosseguimento ao programa de Preparação para Aposentadoria, porém não obteve êxito, apesar dos esforços empreendidos para tanto.
UFF	O Programa foi descontinuado em função da baixíssima adesão, apesar das divulgações amplas e direcionadas ao público específico.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das respostas enviadas pelas instituições via FalaBR (2025).

A baixa adesão dos servidores aos PPAs da Universidade Federal Fluminense e da Universidade Federal de Uberlândia foi citada. Ainda que a UFSJ não tenha explicado o motivo da falta de êxito do programa, esse também poderia ser facilmente um dos desafios que a instituição enfrenta para conseguir dar prosseguimento ao PPA. Além disso, as instituições que declararam não ter implementado o PPA e não deram informações adicionais, também podem enfrentar o mesmo problema.

Portanto, apesar de previstos em normativas legais, a implementação dos PPAs nas universidades federais de Minas Gerais e Rio de Janeiro, bem como na Fiocruz, ainda enfrenta desafios significativos, como baixa adesão dos servidores e dificuldades de continuidade. Além disso, destaca-se a necessidade de diversificar metodologias e adaptar os programas às diferentes fases da carreira, ampliando seu alcance e eficácia. A gestão do conhecimento organizacional também emerge como um aspecto crucial, mas negligenciado, para garantir a preservação e a transmissão do saber acumulado pelos servidores. Dessa forma, a pesquisa reforça a relevância de estratégias que contemplem tanto os aspectos individuais quanto institucionais, promovendo uma aposentadoria que valorize a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores.

A próxima subseção irá abordar a pesquisa realizada com os servidores da UFJF, trazendo uma análise contextual dos aspectos relacionados à aposentadoria através das percepções desses servidores.

### 3.3.2. Uma análise contextual das percepções dos servidores da UFJF sobre a aposentadoria

A pesquisa realizada visou coletar informações através do questionário e da entrevista como forma de aprofundamento dos dados. Estes, por sua vez, foram sistematizados a partir do agrupamento dos conceitos abordados, tendo como base o referencial teórico utilizado, para realizar a análise do conteúdo levantado com a pesquisa. A apresentação dos resultados foi estruturada em quatro eixos de análise que irão compor as próximas subseções: 3.3.2.1. Perfil dos respondentes; 3.3.2.2. O atravessamento do trabalho na vida do servidor; 3.3.2.3. Os paradigmas que se

constroem do envelhecimento; e 3.3.2.4. A aposentadoria sob a ótica dos servidores da UFJF: uma análise comparativa entre faixas etárias.

Portanto, nessas subseções, foi realizada a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, relacionando-os com a pesquisa bibliográfica, a fim de identificar e analisar os elementos que a realidade da UFJF fez submergir em relação à aposentadoria. Nesse sentido, através dessa análise, objetivou-se encontrar recursos para possíveis caminhos que se consolidaram em propostas de ações no PAE, voltados para o aprimoramento do PPEA e para demandas correlacionadas na UFJF.

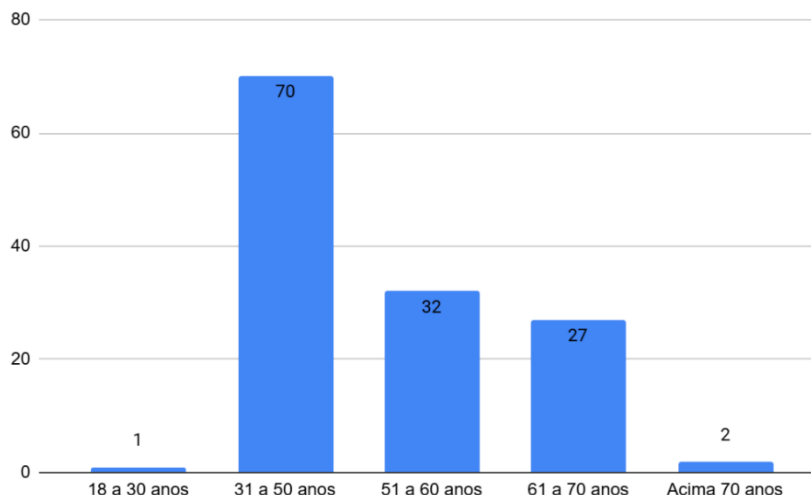
#### 3.3.2.1. Perfil dos participantes

É importante destacar que, conforme a legislação vigente, a educação para a aposentadoria deve ser realizada ao longo de toda a trajetória profissional e, por isso, justifica-se a escolha de se fazer um recorte metodológico de aplicação dos questionários para todos os servidores ativos da UFJF (cerca de 3.000 servidores), independentemente da idade e do tempo para a aposentadoria.

Os dados produzidos com a aplicação do questionário revelaram informações relevantes sobre o perfil dos 132 servidores respondentes, englobando aspectos como faixa etária, gênero, cor/raça e nível de escolaridade. Essa análise de perfil dos participantes impacta diretamente na interpretação dos dados da pesquisa, uma vez que a realidade social é construída e reconstruída através dos sujeitos que a compõem.

Sendo assim, a análise evidenciou que 72 respondentes são do gênero feminino, e 60 do gênero masculino, mostrando que não houve uma grande discrepância de gênero. Já em relação à faixa etária, o Gráfico 1 mostra que a maioria dos respondentes está entre 31 e 50 anos (70), seguida por aqueles entre 51 e 60 anos (32). Havia apenas 1 servidor com idade até 30 anos, e 2 servidores com idade acima de 70 anos. Isso demonstra uma predominância de indivíduos que além de estarem em idade economicamente ativa, possuem certa experiência profissional acumulada, existindo um grupo considerável de 61 servidores acima dos 50 anos.

Gráfico 1: Faixa etária

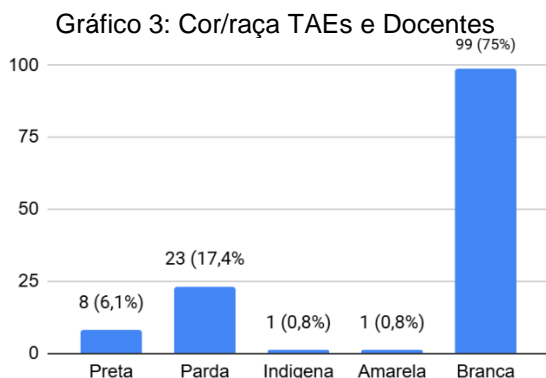


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

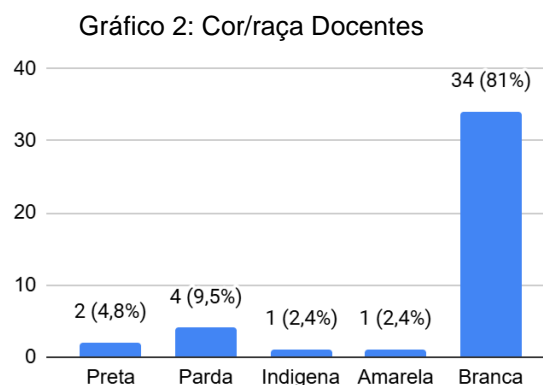
Sobre o vínculo dos servidores na UFJF, a maioria dos respondentes foi composta por técnicos administrativos (90), enquanto os docentes são representados por 42 pessoas. Esse dado reflete a composição funcional da pesquisa através das duas carreiras existentes. Porém, de acordo com o relatório do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, em 2025, os docentes aparecem como maioria na instituição, em relação ao total de servidores efetivos: 1674 docentes e 1443 TAEs.

Quanto à cor/raça, o Gráfico 2 mostra que a maioria dos respondentes se autodeclara como branca (99), enquanto as demais categorias apresentam quantitativos menores: parda (23), preta (8) e indígena e amarela apenas 1 em cada. Esses dados podem indicar uma desigualdade racial no grupo analisado, possivelmente refletindo questões estruturais.

Segundo Santos e Silva (2022), os dados do IBGE (2019) evidenciaram que as atividades econômicas que oferecem rendimentos médios mais altos, como administração pública, educação, saúde e serviços sociais, tendem a ter uma maior proporção de trabalhadores brancos. O quantitativo inferior de 31 autodeclarados negros (pretos e pardos) em contraposição aos 99 brancos, pode ainda ser mais relevante ao considerar apenas o grupo docente, como mostra o Gráfico 3, dado que, dos 42 docentes, há apenas 6 pessoas autodeclaradas negras.



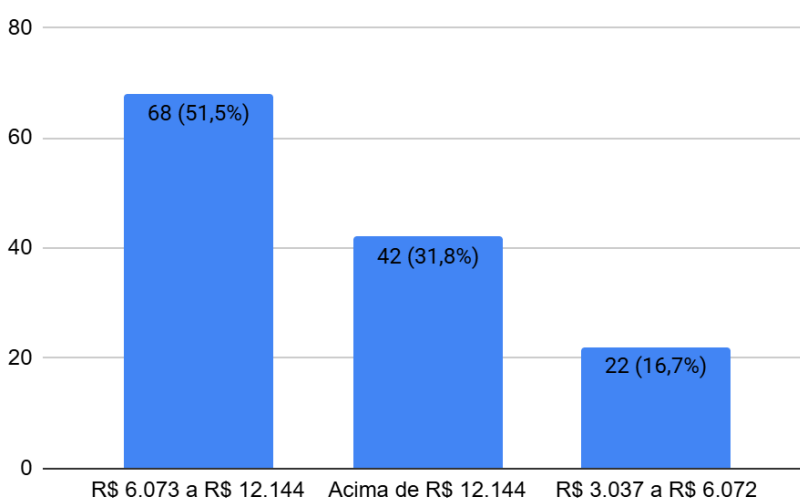
Fonte: Elaborado pela autora (2025).



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No aspecto salarial, o Gráfico 4 evidenciou que a maior parte dos respondentes (68) recebiam entre 4 e 8 salários mínimos<sup>6</sup>, enquanto 42 recebiam acima de R\$ 12.144. Isso sugere uma concentração significativa de rendimentos médios e altos. Esses rendimentos mais elevados são esperados devido aos níveis de escolaridade elevados exigidos para a carreira docente. Dessa forma, em relação à escolaridade, destaca-se no Gráfico 5 que 40 possuem mestrado, seguido por especialização (31) e doutorado (30), evidenciando um grupo com alta qualificação acadêmica. Mesmo na carreira TAE, há o incentivo à qualificação profissional<sup>7</sup>, que é um fator que contribui para o maior nível de escolaridade.

Gráfico 4: Faixa salarial

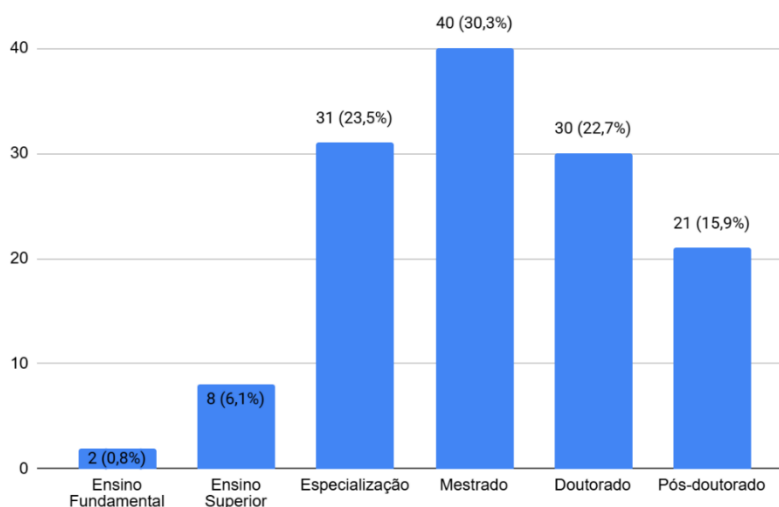


Fonte: Elaborado pela autora (2025)

<sup>6</sup> O salário mínimo é o menor valor que um trabalhador formal pode receber por mês. Em 2025, seu valor correspondeu a R\$ 1518,00.

<sup>7</sup> Gratificação destinada aos servidores TAEs após conclusão de um curso de educação formal superior ao exigido para ingresso no cargo, calculada com base em um percentual sobre o padrão de vencimento.

Gráfico 5: Nível de escolaridade



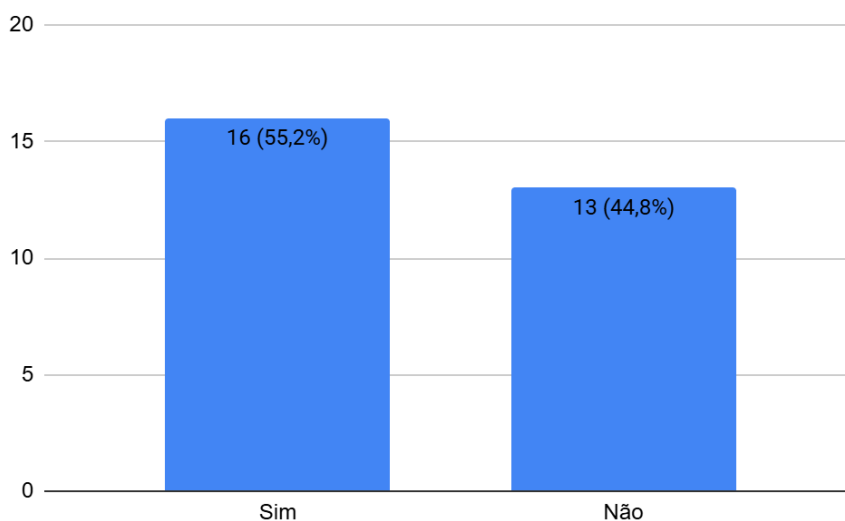
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As possibilidades de qualificação profissional entre os TAEs na UFJF foram citadas pelo Entrevistado 3 quando do relato da sua trajetória profissional, enfatizando as oportunidades que a instituição oferece:

Eu sempre gostei de aproveitar as oportunidades, ainda mais quando a empresa te oferece para os funcionários. Então eu entrei aqui só com o meu segundo grau. E hoje, graças a Deus, eu tenho a graduação, duas especializações e também um mestrado. Tudo porque a instituição ofereceu essas oportunidades para a gente. Então é assim que tem sido a minha carreira (Entrevistado 3, 2025).

Além disso, 76 respondentes afirmaram possuir dependentes financeiros, o que indica que a maioria do total de 132 respondentes tinha uma parcela do salário comprometida com outras pessoas, havendo uma responsabilidade econômica com terceiros. Ao analisar esse dado através de um recorte dos respondentes considerados idosos, acima dos 60 anos, vemos que a maioria destes (16 dos 29 idosos) possui dependentes financeiros. É o que mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6: Possui dependente(s) financeiros?  
(pessoas acima de 60 anos)

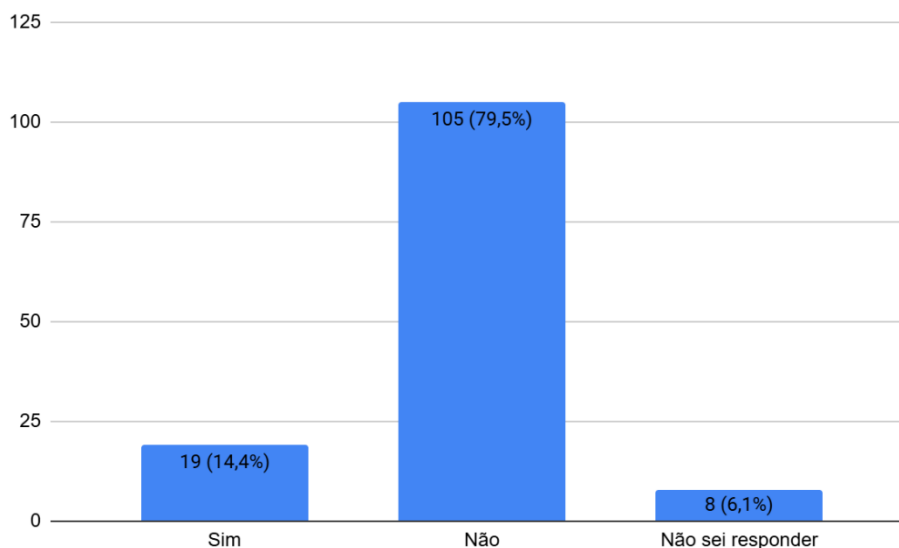


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao contrário da concepção da pessoa idosa como dependente, Santana e Lima (2012) revelam nos seus estudos que os idosos desempenham um papel ativo no mercado de trabalho e contribuem significativamente para a renda familiar, desafiando a visão tradicional de que são apenas beneficiários de políticas públicas.

Por último, o Gráfico 7 mostra que, no que se refere ao abono de permanência, a maioria (105) não recebia o benefício, enquanto apenas 19 afirmaram recebê-lo. Esse dado pode estar relacionado ao perfil etário e ao tempo de serviço dos respondentes, tendo em vista que, de acordo com a faixa etária destes, a minoria poderia fazer jus ao abono de permanência. Ademais, 8 servidores não souberam responder se recebiam ou não o abono de permanência, o que revela que ainda há desconhecimento dos próprios servidores sobre os seus direitos/benefícios, ainda que futuros.

Gráfico 7: Recebe abono de permanência?



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Portanto, a análise do perfil dos participantes da pesquisa revelou informações importantes sobre as características de servidores que demonstraram interesse sobre a temática estudada. Essas informações são fundamentais para entender as necessidades, preferências e desafios enfrentados por esse grupo, e podem ser utilizadas para inferir como os servidores da UFJF tendem a compreender aspectos relacionados à fase da aposentadoria.

### 3.3.2.2. O atravessamento do trabalho na vida do servidor

As discussões teóricas que envolvem o fim da centralidade do trabalho estão ancoradas nas transformações que o trabalho vem sofrendo nos últimos tempos e no redimensionamento da esfera produtiva. Entendo aqui, no entanto, que o trabalho continua sendo elemento essencial na vida dos sujeitos. Segundo Lima (2017), há um conjunto significativo de autores que compartilham dessa perspectiva, apresentando evidências robustas que demonstram a persistência do trabalho como um elemento fundamental na formação da identidade do indivíduo moderno, constituindo-se, assim, enquanto uma categoria central para o entendimento dos processos de construção identitária do homem contemporâneo.

Essa centralidade foi bastante evidenciada quando os entrevistados narraram a sua trajetória profissional na UFJF, principalmente quando já estavam há muito

tempo no serviço público. O Entrevistado 3, com cerca de 30 anos trabalhando na instituição como TAE, relatou com especial carinho sobre os setores da universidade pelos quais já passou, ficando extremamente satisfeito de ter a chance de realizar esse compartilhamento:

Então, é muito boa essa pergunta, e interessante. É uma oportunidade que eu tenho até de deixar registrado. Para mim foi um acontecimento. Por quê? Eu nem sabia deste concurso na universidade, este que eu fiz. Falei, gente, vocês estudam muito que só tem cinco vagas aí mesmo. Não, são seis, mas uma já é minha. E graças a Deus foi mesmo. Eu consegui a aprovação nesse concurso e tomei posse como cozinheiro na cozinha lá do Hospital Universitário. E lá eu trabalhei na cozinha, se não me engano, acho que uns 12 anos (Entrevistado 3, 2025).

Nota-se que, ainda que o servidor tenha relatado outros trabalhos anteriores ao ingresso no serviço público, esse momento é classificado como um grande acontecimento na sua vida, motivo de orgulho e digno de registro. A Entrevistada 9 também deixou clara a centralidade do trabalho em sua vida, até como um valor fundamental dentro do seu seio familiar:

O trabalho sempre foi um valor da minha família. Algumas famílias, por exemplo, o estudo é uma coisa muito importante. Como a minha mãe e meu pai não tiveram estudos formais, meu pai era pedreiro, minha mãe, primeiro do lar, depois ela foi diarista [...]. Ela teve que trabalhar com aquilo que estava dentro da possibilidade, que era com faxina. Que é um serviço muito pesado e muito mal remunerado. Ele é um serviço muito braçal e mal remunerado. Então, foi passada para mim a questão do valor do trabalho e eu fui buscar o trabalho com base no estudo para esse valor do trabalho ser feito de uma forma menos braçal, mais intelectual e mais produtiva (Entrevistada 9, 2025).

Pode-se afirmar então, que o trabalho pode ter diferentes significados na vida dos sujeitos, mas os resultados apontam que ele tende a possuir centralidade na sociabilidade, nem sempre como forma de potencializar o desenvolvimento humano, colocando a criatividade e seus talentos em movimento. O trabalho pode significar puramente uma forma de sobrevivência. Quando questionados acerca do que o trabalho representa em suas vidas, os dados revelam que ele simboliza um elemento central na vida dos servidores, desempenhando papéis multifacetados, conforme o Quadro 14.

Quadro 14: O que o trabalho representa

Tudo...me sinto pró-ativa.
O meu trabalho é a espinha dorsal da minha vida. Tudo que eu tenho foi por conta do meu trabalho, de forma direta ou indireta.
Atividade central, até excessiva.
Ocupa uma importante área da minha vida, seja nas horas dedicadas ou mesmo na forma de pensar e agir. Na minha dinâmica cotidiana.

Representa quase tudo.
O trabalho se confunde com minha vida.

Fonte: Dados coletados a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Logo, a centralidade do trabalho na vida do servidor pode chegar a ser maximizada de tal forma que o trabalho pode ser confundido com a própria vida. Se o servidor público se aposenta compulsoriamente – ou seja, independente da sua vontade, aos 75 anos – e o seu trabalho é a sua vida, o que resta no momento da sua aposentadoria? Essa indagação nos leva a refletir sobre a identificação da aposentadoria como o fim da vida, o que pode suscitar graves questões de saúde.

Investigações demonstram que a interrupção da atividade laboral, como a aposentadoria, persiste como uma fonte significativa de sofrimento e vazio existencial, contribuindo para a exacerbação de condições de saúde preexistentes ou para o surgimento de novos problemas, mesmo em contextos em que os desempregados dispõem de amparo material (Lima, 2008).

Ainda conforme Lima (2008), diversas pesquisas indicam que, para a maioria das pessoas, o trabalho ainda é percebido como o alicerce fundamental para a construção da identidade, a integração social e a realização pessoal. Assim, a faceta positiva do trabalho apareceu de diversas formas também nesta pesquisa. O trabalho, em muitas respostas, é percebido como uma necessidade econômica fundamental, garantindo a sobrevivência, o sustento familiar e uma vida confortável, refletindo a importância do trabalho como meio de subsistência na sociedade contemporânea: "Representa principalmente minha fonte de sustento, de ajuda a familiares e de realização material de sonhos que dependem de dinheiro para se realizarem" (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

Paralelamente, o trabalho é associado à realização pessoal e profissional, proporcionando satisfação, crescimento e desenvolvimento de habilidades, configurando-se assim como um espaço de aprendizado contínuo e conquista de objetivos. É o que mostra o docente identificado como Entrevistado 10:

E aí, quando eu faço o concurso e passo, era uma coisa que eu sempre quis, né? Enfim, eu me identifiquei desde o início, quando foi a primeira vez que eu fui professor substituto, em 2012. Eu me identifiquei muito com a carreira docente, gostava muito. Então, a partir daí, tudo que eu fiz foi, de fato, para conseguir passar em um concurso. Então, ser professor da UFJF, para mim, é uma realização de um sonho, assim, né? Eu me dediquei muito, fiz muita coisa para chegar nesse ponto, entendeu? Então, foi, de fato, um processo que finaliza bem com aquilo que eu gosto. E, assim, em oito anos, desde que eu entrei, que eu já estou há oito anos na universidade, é uma carreira que

eu sou muito suspeito para falar que eu sou apaixonado. Adoro ser professor, adoro dar aula, adoro, né? (Entrevistado 10, 2025).

Além disso, o trabalho é visto como uma forma de contribuir para a sociedade, um meio de retribuir e participar ativamente na construção de um mundo melhor, evidenciando uma dimensão altruísta e coletiva. Por fim, o trabalho também é reconhecido como um espaço de socialização, promovendo convivência, troca de experiências e fortalecimento de vínculos interpessoais, sublinhando seu papel crucial na integração social. O Quadro 15 destaca essas possibilidades.

Quadro 15: O que o trabalho representa

Eu encaro o meu trabalho como a minha forma pessoal de contribuição para continuar construindo uma sociedade ainda melhor para as pessoas que compartilham esse espaço comigo e para as gerações futuras.
É uma atividade importante para manter meu cérebro ativo e também minhas conexões sociais no meu ambiente de trabalho.

Fonte: Dados coletados a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Todavia, também foi evidenciada a faceta negativa do trabalho por alguns servidores. Assim, o trabalho foi percebido como um fardo ou obrigação, uma necessidade imposta pela sociedade para garantir a sobrevivência, sem proporcionar satisfação ou realização pessoal. Ademais, há um desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, com o trabalho consumindo tempo e energia excessivos, tornando-se o centro da vida e limitando outras áreas importantes, como lazer, família e descanso, comprometendo o bem-estar geral. O Quadro 16 destaca esse viés.

Quadro 16: O que o trabalho representa (2)

Uma forma de ganhar dinheiro.
Obrigação para pagar contas e fazer alguma coisa diferente do trabalho.
Atualmente o trabalho representa um mal necessário em minha vida.
Nunca gostei de trabalhar. Mas sempre o fiz diligentemente, pois é a forma de sustento na sociedade em que vivemos.
Atualmente, um “fardo” até me aposentar.
Trabalho é a forma de sustento. Se não fosse a necessidade de sustento me atenderia em outras atividades, como leitura, exercícios e tempo com a família.

Fonte: Dados coletados a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Os dados também evidenciam contradições a partir de indivíduos que, ao mesmo tempo em que reconhecem o trabalho como fonte de realização, expressam

sentimento de frustração e cansaço, ilustrando a complexidade do papel do trabalho na contemporaneidade, como mostra o Quadro 17, no qual ele pode se configurar tanto como fonte de propósito/prazer quanto de sofrimento.

Quadro 17: O que o trabalho representa (3)

Realização pessoal ao custo elevado da minha saúde física e emocional, distanciamento da família e amigos, adoecimento.
É complexo, um misto de realização e frustração ao mesmo tempo, mas eu gosto de trabalhar.
Dá significado a uma parte importante da minha personalidade; todavia, tende a consumir mais que a parte necessária e tornar-se o epicentro de toda a rotina diária. De UMA atividade importante e significativa converte-se, por si mesmo, na ÚNICA atividade a ser executada em tempo integral.

Fonte: Dados coletados a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Correa e Andrade (2020) destacam que os trabalhadores enfrentam desafios significativos no ambiente profissional, em que as demandas físicas e mentais, combinadas com condições de trabalho precárias, conflitos de gestão, interações difíceis com colegas e mudanças políticas e organizacionais podem afetar negativamente seu desempenho e bem-estar. O Quadro 18 apresenta dados que apontam que alguns processos de trabalho afetam a saúde dos servidores da UFJF.

Quadro 18: Interferência do trabalho na saúde

Negativa. No último ano tive diagnóstico de <i>Burnout</i> . Agora estou tentando me reencontrar, e como deixei (por vontade própria) um posto de gestão, vi pessoas mudando a forma que me tratavam.
Já afetou muito de forma positiva, mas depois do meu ingresso em programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i> afetou muito negativamente. Tive Síndrome de <i>Burnout</i> , início de depressão e crises de ansiedade relacionadas ao ambiente de trabalho.

Fonte: Dados coletados a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Através das respostas acima, percebemos o impacto do trabalho na saúde mental dos servidores através de estresse, *burnout*, depressão e ansiedade. Ademais, a desvalorização e a falta de reconhecimento do trabalho podem impactar diretamente no desempenho, através da desmotivação evidenciada em outra resposta:

Atualmente meu trabalho está afetando minha saúde de forma muito negativa. Há dois anos, só penso em achar uma forma de ir embora do meu setor. Prestei novos concursos e tentei algumas cessões, mas não obtive sucesso até o momento. Me sinto muito desvalorizado aqui. É muito ruim você trabalhar, se esforçar e não ter o devido reconhecimento (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

A identificação do trabalho com o mal-estar ocorre de tal forma que a solução encontrada pelo servidor é a saída do setor. Porém, essa mudança de setor não é algo simples de ser realizada, tendo em vista que há dois anos ele tenta realizá-la sem sucesso.

Conforme a discussão realizada por Antunes e Praun (2015), o adoecimento relacionado ao trabalho está profundamente ligado às dinâmicas do capitalismo contemporâneo. As mudanças nas formas de organização produtiva têm provocado um aumento de doenças entre os trabalhadores, destacando a individualização e o enfraquecimento dos vínculos de solidariedade entre colegas de trabalho como elementos centrais nesse processo. Isso foi evidenciado por alguns servidores, conforme destaca o Quadro 19.

Quadro 19: Interferência do trabalho na saúde

Às vezes negativa. Por excesso de cobranças e/ou equipes que não se integram na rotina.
Mais positiva que negativa, porém, a sensação de estar produzindo menos do que poderia traz angústia. A sensação de estar “ficando para trás” em termos de contribuição científica traz frustração.

Fonte: Dados coletados a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Dessa forma, dependendo das circunstâncias, quando as cobranças se tornam mais intensas e a colaboração entre os membros da equipe se mostra mais frágil, o trabalho pode ter um impacto negativo na saúde. Ademais, a autocobrança acaba ocorrendo no ambiente acadêmico em que a produtividade vai adentrando cada vez mais como uma lógica predominante, trazendo como rebatimento a frustração do trabalho permeado pelo produtivismo.

Existe uma tendência crescente de afastamento do trabalho entre servidores públicos em decorrência de problemas de saúde, conforme apontado por Correa e Andrade (2020). Esses afastamentos podem ser necessários de forma recorrente quando não há uma devida atenção aos problemas que permeiam os processos de trabalho, conforme evidenciado na resposta: “[...] mas preciso me monitorar para que ele não me absorva de tal forma que eu perca a saúde, o que já aconteceu uma vez (precisei ser afastada por causa de estresse)” (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

Além disso, o adoecimento foi citado como algo que traz o sentimento de desvalorização profissional: “Enquanto você está saudável, conseguindo colaborar,

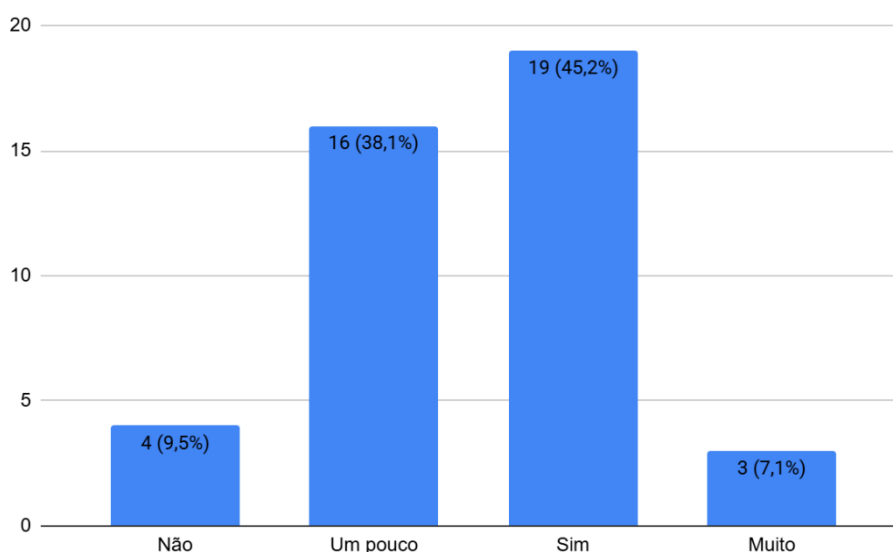
você é bom. Basta adoecer para você ser colocado de lado e não ser mais reconhecido” (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

A partir das narrativas apresentadas, é possível inferir que os servidores experimentam uma percepção de vulnerabilidade em relação à sua saúde e bem-estar no contexto laboral. A ameaça de adoecimento e afastamento do trabalho é vista como uma possibilidade real, o que pode levar a uma intensificação do estresse. Além disso, há a sugestão que a cultura organizacional valoriza a produtividade e a capacidade de trabalho, relegando os servidores que adoecem a uma posição de marginalidade e perda de reconhecimento.

De acordo com Mattos *et al.* (2015), através de uma abordagem baseada na psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento profissional pode ser entendido como a retribuição pelo investimento, tanto objetivo quanto subjetivo, realizado no trabalho. Esse reconhecimento está intimamente ligado à produção de sentido no contexto laboral.

Dessa forma, quando questionados sobre se sentem valorizados/reconhecidos profissionalmente, torna-se oportuno apresentar separadamente os resultados das duas categorias profissionais (docentes e TAEs) nos Gráficos 8 e 9.

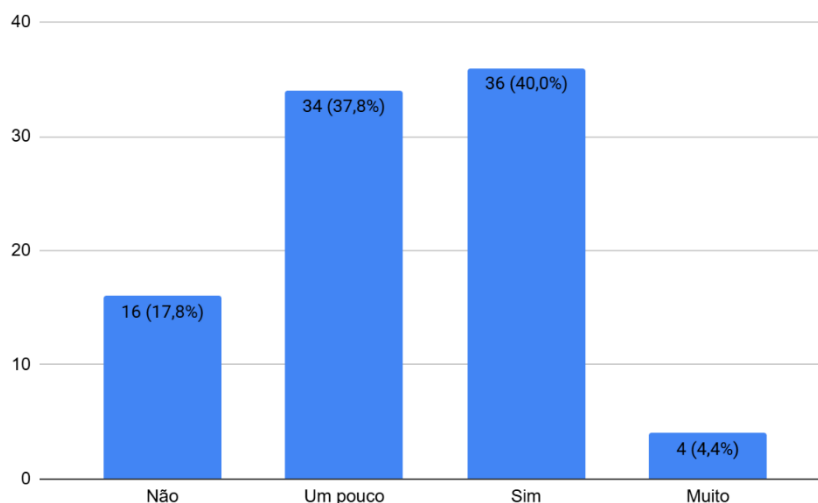
Gráfico 8: Você se sente valorizado/reconhecido profissionalmente?  
(Docentes)



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Foi possível observar que a maioria dos docentes (52,3%) demonstrou um sentimento de valorização profissional satisfatório ao responder “Sim” e “Muito”. No Gráfico 9, podemos observar que essa porcentagem é um pouco menor entre os TAEs (44,4%).

Gráfico 9: Você se sente valorizado/reconhecido profissionalmente? (TAEs)



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Bulla e Kaefer (2003) evidenciam como os indivíduos possuem apropriações diferenciadas do trabalho. Tais apropriações se dão justamente pela interação do sujeito com o seu meio social e com a relevância do próprio contexto socioeconômico, que é historicamente datado. A fragilidade do processo de reconhecimento social e valorização simbólica dos servidores técnico-administrativos na universidade é algo que merece destaque. Por não estarem diretamente ligados às atividades acadêmicas, o reconhecimento desses profissionais se torna ainda mais desafiador (Leles e Amaral, 2018).

Como mostra a pesquisa, o percentual de TAEs que não se sentem valorizados/reconhecidos é maior do que o de docentes. A falta de políticas institucionais de reconhecimento é um dos principais motivos pelos quais os servidores demonstraram não se sentir valorizados profissionalmente, especialmente entre os Técnico-Administrativos em Educação. A ausência de mecanismos institucionais para reconhecer o mérito individual dos servidores é apontada como um

problema, assim como as diferenças no acesso a direitos entre TAEs e professores, conforme destaca o Quadro 20.

Quadro 20: Reconhecimento/valorização profissional:

Não vejo, por parte da instituição, principalmente nos últimos tempos, essa valorização e reconhecimento ser pautada principalmente em relação aos TAEs. Muita falta de incentivo.
Eu acredito sinceramente que a instituição não tem uma política forte de reconhecimento individual do seu corpo de servidores TAEs e funcionários terceirizados.
No meu trabalho dentro da UFJF, sinto que a função realizada pelos TAEs é pouco valorizada.
Percebo a diferença entre o acesso aos direitos de TAEs e professores. Às vezes sinto que a instituição é muito conservadora em relação aos TAEs.

Fonte: Dados coletados a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Muitos servidores apontaram que o reconhecimento institucional insuficiente ou inexistente gera insatisfação e desmotivação profissional.

Em relação aos docentes, a desvalorização da carreira também é um fator citado, com críticas à ênfase excessiva em métricas de produtividade acadêmica, como publicações, em detrimento de outras atividades como ensino e extensão. A fala de um dos respondentes é emblemática sobre esse viés:

A universidade ainda é pouco ou nada destacada na área de pesquisa. Os Professores que atuam não têm quase nenhum reconhecimento. Se eu der minhas 8h semanais e não fazer mais nada, minha carreira na UFJF será a mesma (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

Ademais, a percepção de desigualdade e apadrinhamento na instituição gera insatisfação e desmotivação, com relatos de favorecimento político e falta de equidade. A baixa remuneração é outro problema, com salários considerados insuficientes, especialmente em comparação com outras carreiras do serviço público ou da iniciativa privada. A sobrecarga de trabalho e a falta de divisão justa de tarefas também contribuem para a sensação de desvalorização. Tais informações podem ser corroboradas com as respostas do Quadro 21

Quadro 21: Reconhecimento/valorização profissional (2)

Me sinto totalmente desvalorizado em meu ambiente de trabalho. Trabalho em meu setor há 17 anos e nunca tive uma função gratificada sequer, mesmo tendo exercido gerência informalmente. Muitos colegas mais novos conseguem cargos por apadrinhamento na administração superior. Isso nos deixa extremamente frustrados. Trabalho muito e tenho pouco reconhecimento na instituição.
Acredito que temos pouca representatividade dentro das decisões da universidade, consultas mais frequentes à comunidade acadêmica deveria existir.

Fonte: Quadro elaborado a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025.

As questões mencionadas, como burocracia excessiva, apadrinhamento político e falta de representatividade nas decisões institucionais são fatores que são vistos como barreiras ao reconhecimento e à valorização profissional. Alguns servidores também relatam que, ao enfrentarem problemas de saúde ou por serem idosos, sentem-se desvalorizados e excluídos, e que a cultura organizacional da universidade é conservadora e pouco aberta à inovação e mudanças.

Para Mattos *et al.* (2015), o reconhecimento é o elemento que confere significado ao sofrimento no trabalho, permitindo a renovação dos desejos, o fortalecimento da identidade e o estímulo à ação. Nesse sentido, a experiência compartilhada se torna possível quando as singularidades de cada indivíduo são reconhecidas e valorizadas dentro da dinâmica organizacional do trabalho.

Ademais, a investigação conduzida por Leles e Amaral (2018) evidenciou que o sentimento de reconhecimento profissional, ao lado dos resultados obtidos mediante a aplicação da inteligência prática, da qualidade das interações interpessoais, notadamente com os pares, e da identificação com as atividades laborais, constituíram elementos que contribuíram significativamente para a experiência de prazer no trabalho dos servidores técnico-administrativos.

Não diferente, os dados da pesquisa revelaram que os motivos pelos quais os servidores se sentem valorizados e reconhecidos profissionalmente incluem o reconhecimento por colegas e alunos, que expressam apreço pelo trabalho realizado, contribuindo para uma sensação de valorização profissional. O ambiente de trabalho positivo, caracterizado por colaboração, companheirismo e respeito mútuo, também é mencionado como um fator importante. A satisfação pessoal é outro elemento relevante, com relatos de realização ao trabalhar em áreas de interesse e perceber o impacto positivo do trabalho na vida das pessoas. Ademais, a valorização do conhecimento acumulado também é um fator relevante, conforme evidencia o Quadro 22.

Quadro 22: Reconhecimento/valorização profissional (3)

Me sinto valorizada porque faço um trabalho de qualidade e tenho esse reconhecimento sobretudo por parte dos estudantes.
Acredito que no dia a dia os colegas e a equipe de forma geral reconhecem a importância do meu trabalho na instituição, embora não haja algo formal sobre esse reconhecimento.
Geralmente tenho feedbacks positivos dos chefes e colegas de trabalho.

Como estou no meu setor há bastante tempo, as pessoas valorizam meu conhecimento e levam minha opinião em consideração ao tomar as decisões do curso.

Fonte: Quadro elaborado a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025.

As oportunidades de formação oferecidas pela instituição também são destacadas como um fator de valorização, permitindo o crescimento profissional. A seguinte fala corrobora essa afirmação:

Me sinto reconhecido, profissionalmente, pela minha chefia e colegas de trabalho. Além disso, trabalhar na UFJF me proporcionou oportunidades de formação que dificilmente teria em meus trabalhos anteriores (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

Embora alguns servidores entrevistados tenham reconhecido que a UFJF possui ações voltadas para o bem-estar deles, a maioria das respostas aponta insatisfação com a quantidade, qualidade e divulgação dessas iniciativas. Além disso, há uma demanda por maior reconhecimento e valorização do trabalho dos servidores, bem como por ações mais direcionadas e efetivas nos setores, especialmente no que diz respeito à saúde mental e ao ambiente de trabalho. O Entrevistado 2 pontua essa questão de forma enfática:

Eu acho que mais do que a instituição, é você pensar em núcleos menores. Pensar em uma instituição como um todo é muito grande e fica um projeto muito abstrato, mas eu acho que você poderia pegar os seus diretores, pró-reitores e coordenadores e ver como, naquele ambiente de trabalho dele. Eu acho que tem ações pontuais que não vão ser cobertas numa política ampla, por exemplo. Recentemente tem um projeto de meditação na biblioteca, isso é muito válido, muito legal, mas não adianta você ter esse projeto no âmbito institucional se dentro do seu setor tem um servidor que não trabalha e adocece os demais colegas (Entrevistado 2, 2025).

Dessa forma, a pesquisa evidenciou a centralidade do trabalho na vida dos servidores da UFJF, destacando sua relevância na construção da identidade, integração social e realização pessoal. Apesar de ser fonte de satisfação e crescimento, o trabalho também apresenta facetas negativas, como sobrecarga, desvalorização e impactos na saúde mental, incluindo casos de *Burnout* e depressão.

A falta de reconhecimento institucional, desigualdades entre categorias profissionais e a cultura organizacional são fatores que geram insatisfação e desmotivação.

Por outro lado, o reconhecimento por colegas e alunos, o ambiente de trabalho colaborativo e as oportunidades de formação são elementos que contribuem para a valorização e o prazer no trabalho. Assim, ressalta-se a necessidade de políticas institucionais que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de

fortalecer o reconhecimento e a valorização dos servidores, visando à melhoria do bem-estar e da qualidade do ambiente laboral. Ademais, a pesquisa evidenciou a necessidade de ações dentro dos setores, com a participação das chefias imediatas, como forma mais eficaz de contribuir para um ambiente de trabalho mais satisfatório.

### 3.3.2.3. Os paradigmas que se constroem do envelhecimento

Segundo a perspectiva de Fonte (2002), talvez nenhum outro período vital – infância, juventude ou maturidade – apresente tantas variações e alternâncias conceituais quanto a temática do envelhecimento. Ainda que, independentemente de classe social, orientação sexual, estado civil ou religião, todos percorram a inevitável trajetória do envelhecimento (Bruns e Abreu, 1997), as formas como a velhice é compreendida e vivida são múltiplas.

Dessa forma, o envelhecimento foi associado por muitos respondentes à diminuição da capacidade física, perda de habilidades, surgimento de doenças e fragilidade. Há também preocupações com a saúde mental e física, além do medo de perder autonomia e enfrentar limitações. Ademais, o envelhecimento é visto por alguns como um processo que traz desafios, como solidão, invisibilidade, medo da morte, perda de sonhos e aumento de preocupações financeiras e de saúde. As falas de diversos respondentes foram emblemáticas sobre esse viés, como mostra o Quadro 23.

Quadro 23: Para você o que significa envelhecer?

Adoecer, aproximar da morte, perder capacidade física e mobilidade, déficit cognitivo.
Acho triste e tenho medo. Aos 30, penso que envelhecer é sinal do fim, da falta de vigor físico, solidão, dependência, invisibilidade. Sei que é uma visão que preciso trabalhar.
Menos energia física e mais reflexão.
Não conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas, doenças funcionais...
Perda de capacidade física, perdas de entes queridos, perda de independência (física e mental), sensação de que o fim está chegando, sensação de aproveitado mal o tempo disponível, necessidade de aproveitar melhor o tempo que resta, despedida.
Não enxergo bem o envelhecimento. Ao menos o meu. À medida que envelheço, mais medo tenho de doenças, da proximidade da morte de entes queridos e da minha própria; da perda de força física, do aumento de gastos com saúde e a preocupação de ter o suficiente pra cuidar de mim mesmo e dos meus; medo de depender de outras pessoas ou não ter pessoas em volta; falta de sonhar – aqueles sonhos de antigamente que você não tem mais como realizar por já estar velho e ter sido levado pela vida para outros caminhos.... Vejo muitos idosos felizes, mais felizes do que infelizes...

Mas à medida que envelheço, mais medo e menos sonhos possuo. Como chegarei na velhice? Não sei.

Fonte: Quadro elaborado a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Assim, o significado de envelhecer pode estar carregado de um viés negativo, que demonstra, nestes casos, um enfoque nas perdas e no que a pessoa pode não conseguir mais realizar à medida que o envelhecimento progride. Essa percepção do envelhecimento, que muitas vezes não valoriza os possíveis ganhos, pode trazer dificuldades em relação à aceitação de ser considerada uma pessoa velha para a sociedade, conforme a fala do Entrevistado 3:

Então, pra mim, eu levei um susto e um choque muito grande. Eu fiquei mal por um tempo, mais ou menos de uns 3 a 4 meses. Quando eu fiz meus 60 anos, eu passei a ser considerado um idoso. Eu falei, mas eu não sou um idoso, eu não me sinto um idoso, mas você é. Sentindo ou não, querendo ou não, a partir dos 60 anos, você já passa a ser um idoso. E eu tive um problema sério com essa nova identificação. Eu ficava andando pela rua ou mesmo dentro de casa, eu falei, meu Deus, eu já sou um idoso, mas eu não me sinto um idoso, mas só que você é. Então foi isso que aconteceu comigo. E com o tempo, como o ditado diz, que o tempo é o melhor remédio pra tudo, então com o tempo você vai assimilando melhor, vai aceitando essa condição e vai vivendo, vai fazer o quê? (Entrevistado 3, 2025).

A partir do relato, foi possível identificar a discrepância entre a idade cronológica considerada idosa (60 anos) e a percepção subjetiva do indivíduo. O servidor demonstrou resistência em se identificar com a denominação de idoso, uma vez que esse marco etário não reflete a complexidade e diversidade da experiência da velhice.

Segundo Fonte (2002), a idade cronológica possui significados distintos dependendo do contexto histórico e cultural, visto que, embora o ciclo vital permaneça inalterado, as concepções, discursos e imagens associados à velhice se modificaram ao longo do tempo. As abordagens sobre a velhice frequentemente extrapolam as observações objetivas e desprovidas de juízo de valor, estabelecendo modelos e normas de comportamento. Portanto, é necessário ter cautela para que a homogeneização da velhice seja evitada.

Por outro lado, um tema recorrente é a ideia de que envelhecer proporciona maturidade, sabedoria e aprendizado. O envelhecimento é visto, por muitos respondentes, como uma oportunidade de adquirir conhecimento e refletir sobre a vida. Há também menções à possibilidade de compartilhar experiências com as novas

gerações e realizar projetos pessoais. O Quadro 24 mostra as respostas a partir desta perspectiva.

Quadro 24: Para você o que significa envelhecer? (2)

Penso que envelhecer significa que o acúmulo de experiências e conhecimento que vamos adquirindo ao longo do tempo nos ajudam a viver em comunidade e tomar decisões que melhorem nossa qualidade de vida.
Envelhecer é um processo natural do corpo que deveria ser proporcional ao amadurecimento e desenvolvimento da mente, ao acúmulo de experiências e conhecimento.
Significa mudar de fase na nossa vida, ganhando mais experiência e sabedoria.
Maturidade para saber que cometemos erros e eles é que constroem nossa personalidade. E que não existe "SE", todas as nossas decisões foram tomadas com os conhecimentos e realidade que vivíamos na época. Envelhecer é muito bom.
Significa ter a oportunidade de adquirir sabedoria e deixar frutos das ações em prol de um mundo mais humanitário e desenvolvido.
Tornar-se mais experiente, maduro e oportunidade de escolhas mais leves na vida.

Fonte: Quadro elaborado a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Alguns servidores consideram o envelhecimento como uma dádiva, um privilégio e uma oportunidade de viver com mais qualidade, liberdade e tranquilidade, conforme mostra o Quadro 25.

Quadro 25: Para você o que significa envelhecer? (3)

Envelhecer significa viver a terceira idade da melhor forma possível, afinal só envelhece quem está vivo!
Estabilidade, descanso, tempo para outros projetos, viagens, mais tempo para cuidar da saúde...
A oportunidade de viver e alcançar sonhos por mais tempo.

Fonte: Quadro elaborado a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Assim, o envelhecimento é descrito como um processo de adaptação às mudanças físicas, emocionais e sociais. Há menções à necessidade de ressignificar memórias, lidar com perdas e aproveitar o tempo presente.

Foi possível identificar que o envelhecimento, de forma geral, foi percebido como um processo multifacetado, que envolve tanto desafios quanto oportunidades. Ele é visto como uma etapa natural da vida, marcada por transformações físicas, emocionais e sociais, por vezes de forma negativa, mas também como uma chance

de amadurecimento, aprendizado e reflexão. Segundo Barroso (2021), embora uma parcela dos idosos apresente comprometimento funcional, dependência e solidão, o envelhecimento não deve ser reduzido a doença e inatividade. É fundamental considerar o processo de envelhecimento como um evento progressivo e multifatorial. Logo, torna-se necessário conceber a velhice como mais uma etapa da vida, sem restringi-la a padrões pré-determinados.

A preparação para o envelhecimento é apontada como um fator importante, que pode alterar os paradigmas existentes:

Envelhecer pode ser apenas uma questão cronológica, trazer desgastes e perdas, mas se houver preparação adequada para o envelhecer, ele pode significar também saúde, tempo de qualidade e novas oportunidades (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

Contudo, é interessante destacar o total desinteresse a respeito das temáticas de envelhecimento e aposentadoria que foi apontada por um dos respondentes: “Não penso sobre envelhecimento nem aposentadoria porque pra mim é algo muito distante e eu mal consigo resolver os meus problemas atuais” (Questionário aplicado aos servidores da UFJF, 2025).

Dessa forma, é possível identificar nessa concepção que, diante de problemas atuais a serem resolvidos e que exigem atenção maior, essas temáticas podem ser deixadas de lado ou até esquecidas.

Quando questionados se seria possível ter qualidade de vida ao envelhecer, foi possível identificar que a maioria das respostas é positiva, indicando que é possível alcançar qualidade de vida na velhice, desde que haja planejamento, cuidados com a saúde física e mental, boas relações sociais, estabilidade financeira e hábitos saudáveis ao longo da vida. Isso significa que, de forma geral, os servidores entendem que existem vários aspectos a serem considerados em relação ao envelhecimento com qualidade de vida, e, portanto, devem ser devidamente refletidos e colocados em prática ao longo da vida. É possível observar esse entendimento no Quadro 26.

Quadro 26: É possível ter qualidade de vida ao envelhecer?

Adotando um estilo de vida mais saudável, com boa alimentação, exercícios físicos regulares e atividades diárias prazerosas.
Porque você pode se preparar para o envelhecimento com atividade física, alimentação saudável e principalmente com uma reserva de emergência.
Sim. Desde que nos preparemos para isso, com bons hábitos.

Sim. Desde que a pessoa tenha um preparo físico, psíquico, social e financeiro para garantir a qualidade de vida nessa etapa da vida.

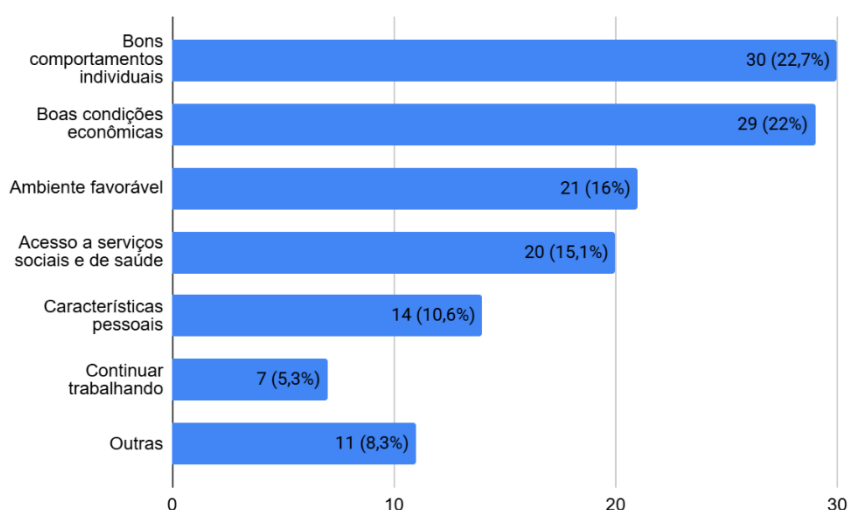
Sim, desde que se cuide da saúde: exercícios físicos, terapia...

Sim, pode ser possível na medida que a pessoa vai se cuidando ao longo da vida, desde a alimentação até a saúde, atividade física voltada para a saúde e bem-estar...

Fonte: Quadro elaborado a partir do questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

O Gráfico 10 apresenta os fatores que os respondentes mais associam ao envelhecimento ativo. Os “bons comportamentos individuais” lideram com 30 respostas (22,7%), indicando que hábitos e atitudes pessoais são considerados os mais importantes para um envelhecimento saudável. Em seguida, as “boas condições econômicas” aparecem com 29 respostas (22%), destacando a relevância da estabilidade financeira, uma vez que poder aquisitivo permite o acesso a formas distintas de interação social entre os mais velhos (Bruns e Abreu, 1997).

Gráfico 10: O que você mais relaciona com o envelhecimento ativo?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ademais, o “ambiente favorável” é mencionado por 21 respondentes (16%), mostrando que o contexto em que a pessoa vive também é significativo. O “acesso a serviços sociais e de saúde” é apontado por 20 pessoas (15,1%), evidenciando a importância de suporte social e cuidados médicos. As “características pessoais” somam 14 respostas (10,6%), enquanto “continuar trabalhando” foi citado por 7 respondentes (5,3%), sugerindo que a atividade laboral tem menor impacto na percepção de envelhecimento ativo.

Por fim, a categoria “outras” representa 11 respostas (8,3%), indicando fatores adicionais citados, como ter autonomia, manter as relações sociais e aqueles que apontaram todas as alternativas como importantes, não conseguindo optar por apenas uma opção.

Portanto, o Gráfico 10 destaca que o envelhecimento ativo é mais associado a comportamentos individuais e condições econômicas, seguidos por fatores ambientais e acesso a serviços essenciais.

Quando questionados se identificavam preconceito ou exclusão em relação às pessoas que estão mais próximas da aposentadoria no ambiente de trabalho, houve mais entrevistados que não identificam preconceito ou exclusão (7 casos) em comparação com aqueles que identificam (4 casos). No entanto, os relatos de discriminação são detalhados e apontam questões específicas, como a exclusão de tarefas relacionadas à tecnologia e a percepção de que os mais velhos são menos capazes. O Quadro 27 sintetiza os relatos de discriminação.

Quadro 27: Discriminação no ambiente de trabalho em relação às pessoas mais próximas da aposentadoria

Entrevistado 2	Relatou que algumas atividades são designadas para servidores mais jovens, com justificativas relacionadas à tecnologia e pautas sociais.
Entrevistado 3	Mencionou que os mais jovens assumem responsabilidades, deixando os mais velhos com menos tarefas, o que pode gerar um sentimento de inutilidade.
Entrevistado 5	Observou que atividades relacionadas à tecnologia são frequentemente direcionadas aos mais jovens, com a suposição de que os mais velhos não dariam conta.
Entrevistado 12	Relatou que a gestão tende a isolar os mais velhos, atribuindo menos tarefas e não adaptando o ambiente às suas necessidades.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2025).

Isso sugere que, embora a discriminação não seja uma experiência universal, ela ainda ocorre em alguns contextos e pode ser influenciada por estereótipos sobre idade e capacidade, fato que não pode ser desconsiderado. De acordo com Bulla e Kaefer (2003), vivemos em uma sociedade que enfrenta dificuldades em lidar com as diferenças, estigmatizando e provocando sentimento de impotência e exclusão ao afastar certas pessoas do mundo produtivo. Esse afastamento pode ocorrer mesmo quando ainda não houve a aposentadoria, através das relações que podem se estabelecer no trabalho, conforme apontado pelo Entrevistado 3:

Eu até acredito que, há um mês, eu tive a oportunidade de conversar com os colegas de setor, eu falei sobre isso com eles. Falei, gente, é bom, é bonito, mas é ruim ao mesmo tempo o que eu estou passando aqui no setor. É fato também a diferença de idade. Os mais jovens hoje estão mais inseridos em toda a mudança tecnológica que existe, não tem como a gente acompanhar. O mesmo vai acontecer, eu acredito, com todo mundo. Daqui a 10 anos mudou tudo, eu já não estou mais com o saco para aprender essas coisas. Porém, os mais novos, é o mundo deles, então a gente entende isso. E eu não sei se é o carinho ou se é o respeito, eles acabam te deixando, você, um pouco, e vão assumindo toda a responsabilidade. É aí que você pensa, o que eu estou fazendo nesse setor? Eu não faço mais nada (Entrevistado 3, 2025).

Dessa forma, mesmo que as pessoas mais jovens possam estar bem-intencionadas ao deixarem as pessoas mais velhas com poucas tarefas, essa atitude é revestida de preconceitos. Torna-se, portanto, imperativo desvelar essas formas de preconceito, estigma e exclusão e disseminar conhecimentos sobre envelhecimento e trabalho, a fim de elaborar estratégias de intervenção que integrem os diversos segmentos sociais envolvidos nessa problemática (Bulla e Kaefer, 2003).

Portanto, o envelhecimento é um processo multifacetado, que envolve desafios e oportunidades, destacando percepções diversas sobre essa etapa da vida. Enquanto alguns servidores associaram o envelhecimento a perdas físicas, emocionais e sociais, outros o identificaram como uma fase de amadurecimento, aprendizado e realização pessoal. A qualidade de vida na velhice foi considerada possível mediante planejamento, cuidados com a saúde, estabilidade financeira e hábitos saudáveis.

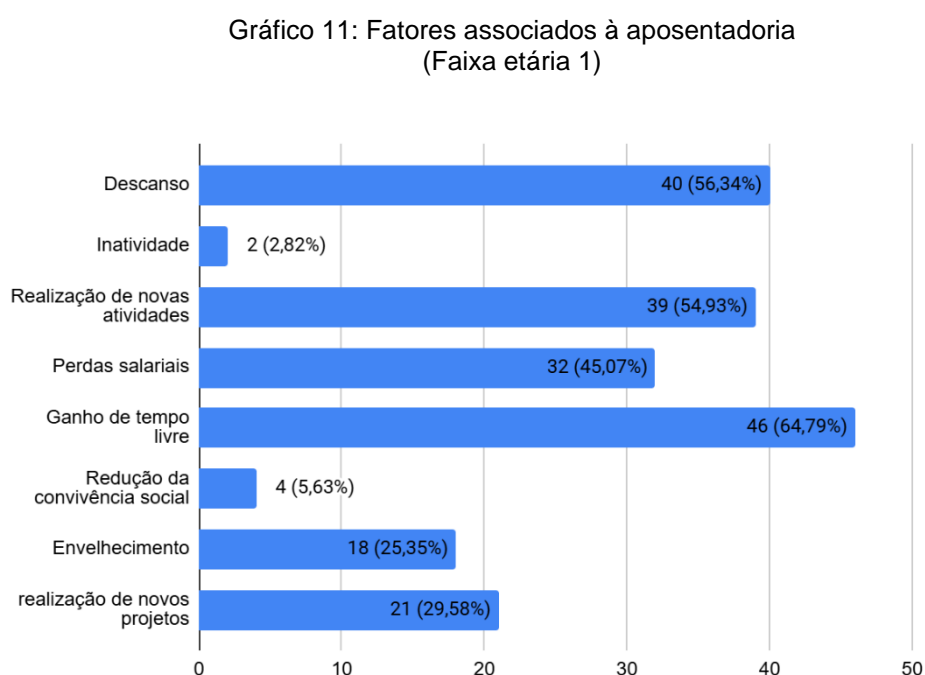
No entanto, o preconceito e a exclusão no ambiente de trabalho, especialmente em relação aos que estão mais próximos da aposentadoria, ainda são desafios que precisam ser enfrentados. A sociedade no geral – bem como as intervenções organizacionais –, nesse sentido, deve evitar a homogeneização da velhice e trabalhar para desconstruir estigmas, promovendo a integração e valorização dos idosos, além de fomentar uma preparação adequada para o envelhecimento, que permita vivê-lo com dignidade, autonomia e bem-estar.

#### 3.3.2.4. A aposentadoria sob a ótica dos servidores da UFJF: Uma análise comparativa entre faixas etárias

A análise das percepções da aposentadoria pelos servidores respondentes do questionário foi conduzida mediante ao agrupamento em duas faixas etárias na apresentação dos dados. A Faixa etária 1 compreendeu os servidores com idade igual

ou inferior a 50 anos (total = 71), enquanto a Faixa etária 2 abrangeu os servidores com idade superior a 50 anos (total = 61). O objetivo dessa abordagem foi de comparar as percepções entre os servidores que se encontram em estágios distintos em relação à aposentadoria, tendo a idade como variável discriminante.

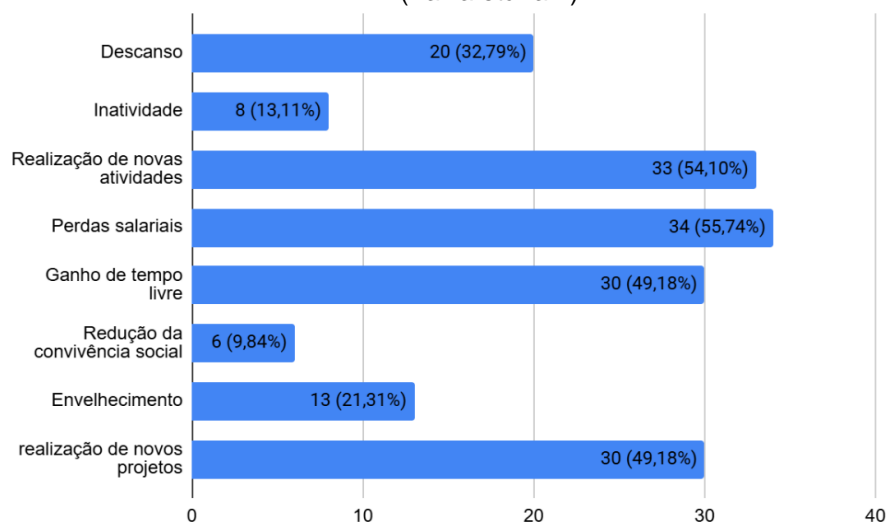
O Gráfico 11 ilustra o quantitativo de servidores da Faixa etária 1 que associaram a aposentadoria aos fatores elencados, considerando que foi permitido a cada respondente selecionar até três opções.



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

Foi possível observar, no Gráfico 11, que os fatores Ganho de tempo livre (64,79%), Descanso (56,34%) e Realização de novas atividades (54,93%) foram os três fatores mais citados para essa faixa etária. O Gráfico 12 mostra o resultado em relação à Faixa etária 2.

Gráfico 12: Fatores associados à aposentadoria  
(Faixa etária 2)



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

Nesse segundo grupo, o fator Perdas salariais foi o mais citado pelos servidores (55,74%), seguido de Realização de novas atividades (54,10%) e depois por Ganho de tempo livre e Realização de novos projetos, ambos indicados por 49,18% dos respondentes. Bengtson (2001) destaca que, frequentemente, indivíduos na faixa etária dos 50 aos 60 anos se encontram diante de múltiplas responsabilidades, incluindo o custeio dos estudos universitários dos filhos, o cuidado com pais e sogros idosos e, em certos casos, a responsabilidade pelos netos. Dessa forma, é plausível que a associação da aposentadoria com as perdas salariais tenda a assumir uma relevância mais acentuada.

O fator Descanso é mais associado à aposentadoria na Faixa etária 1 (56,34%) em comparação à Faixa etária 2 (32,79%). Isso sugere que os servidores mais jovens tendem a ver mais a aposentadoria como um momento de relaxamento. Contudo, o fator Inatividade, em ambas as faixas, é pouco associado à aposentadoria, especialmente entre esse grupo mais jovem (2,82%), o que demonstra que o descanso não está relacionado a não fazer atividade alguma, mas sim a outras opções de atividades que não o trabalho formal na UFJF.

É nesse sentido que a Realização de novas atividades é um fator relevante para ambas as faixas, com porcentagens próximas (54,93% na Faixa etária 1 e 54,10% na Faixa etária 2), indicando que a aposentadoria é vista como uma oportunidade para explorar novos interesses. Conforme França (2009a), embora seja

crescente o número de aposentados que optam por trabalhar em regime de meio-expediente, é importante reconhecer que nem todos os trabalhadores apresentam elevados níveis de envolvimento ou satisfação com o trabalho. Há aqueles que, por razões de saúde ou por desejo de explorar outras dimensões da vida, preferem se afastar do mercado laboral ao atingirem a aposentadoria, buscando dedicar-se a atividades não relacionadas ao trabalho.

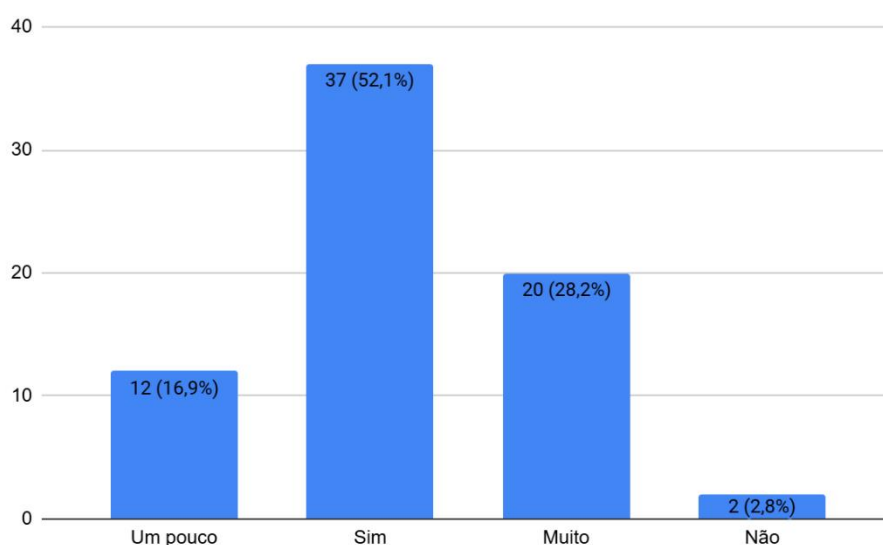
Ademais, um fator que chamou atenção foi o “Perdas salariais”. Tal fator foi bastante associado, mas se mostrou mais preocupante para a Faixa etária 2 (55,74%) do que para a Faixa etária 1 (45,07%), o que pode evidenciar uma maior conscientização sobre os impactos financeiros da aposentadoria entre os servidores mais próximos dela.

A associação do envelhecimento à aposentadoria apresenta uma ligeira predominância na Faixa etária 1 (25,35%) em comparação com a Faixa etária 2 (21,31%), embora as diferenças sejam relativamente pequenas. É notável que, em ambas as faixas etárias, esse fator não emerge como uma associação preponderante, o que sugere que a aposentadoria é concebida mais como uma fase de renovação e menos como um estigma de envelhecimento. Nesse sentido, os servidores tendem a enfatizar os benefícios e as transformações no estilo de vida proporcionados pela aposentadoria em detrimento de uma vinculação direta com o processo de envelhecimento.

Assim, os servidores mais jovens (Faixa etária 1) tendem a associar a aposentadoria a descanso e ganho de tempo livre, enquanto os mais velhos (Faixa etária 2) demonstram maior preocupação com perdas salariais e maior interesse na realização de novos projetos.

Quando questionados sobre a necessidade de se preparar para a aposentadoria, foi possível constatar um pequeno quantitativo de servidores da Faixa Etária 1 que não considerava tal necessidade, como mostra o Gráfico 13.

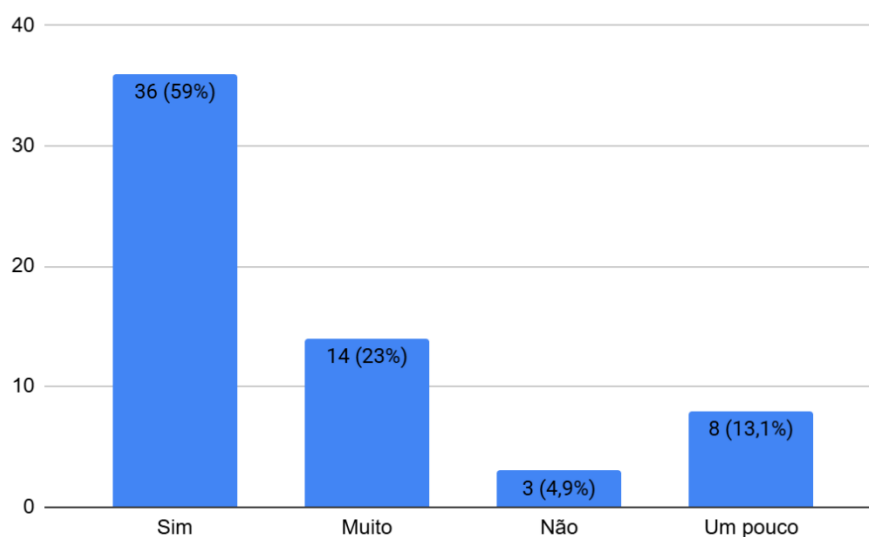
Gráfico 13: Você considera necessário se preparar para aposentadoria?  
(Faixa etária 1)



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

O mesmo comportamento foi observado na Faixa etária 2, como mostra o Gráfico 14.

Gráfico 14: Você considera necessário se preparar para aposentadoria?  
(Faixa etária 2)



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

Somando as respostas “Sim” (52,1%) e “Muito” (28,2%), temos que 80,3% dos servidores nessa Faixa etária 1 considera necessário se preparar para a

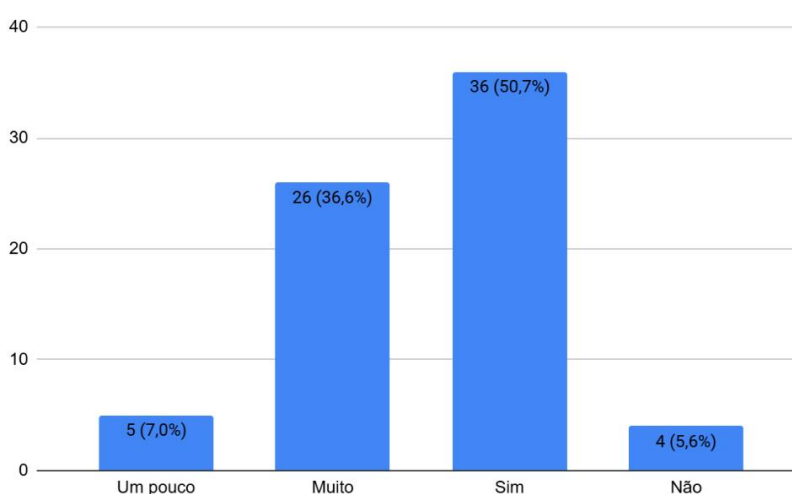
aposentadoria. Isso demonstra uma preocupação significativa com o planejamento futuro, mesmo entre os mais jovens. Na Faixa etária 2, o total é de 82% dos servidores que acreditam na importância de se preparar para a aposentadoria. Esse número é ligeiramente maior do que o dos servidores mais jovens, indicando que a preocupação com o futuro financeiro pode ir se intensificando com a idade.

Segundo Andrade *et al.* (2017), o planejamento da aposentadoria, ao envolver o estabelecimento de metas e a tomada de decisões que favoreçam comportamentos promotores de confiança, desempenha um papel crucial na prevenção de problemas de saúde, no incremento da capacidade de poupança e gestão do tempo, bem como no desenvolvimento de expectativas positivas em relação ao futuro.

Logo, é possível inferir que os servidores, de forma geral, independentemente da idade, entendem ser necessária a preparação para a aposentadoria, mesmo que um pouco. A preocupação com a aposentadoria é predominante em ambas as faixas etárias, mas os servidores acima de 50 anos demonstram maior consenso sobre a necessidade de se preparar.

Quando questionados a respeito da necessidade de suporte da UFJF em relação a essa preparação para a aposentadoria, houve uma predominância nas Faixa etária 1 de que esse suporte seria necessário, como mostra o Gráfico 15.

Gráfico 15: Você acredita que a UFJF deve oferecer suporte aos seus servidores para preparação para aposentadoria?  
(Faixa etária 1)

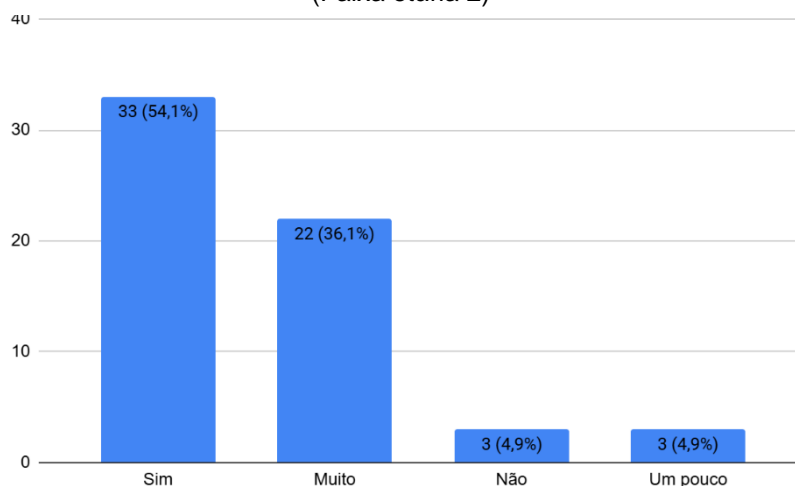


Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

Interessa notar que, mesmo entre os mais jovens, não há uma percepção de que a aposentadoria é problema unicamente do servidor, sendo reconhecido

predominantemente que a UFJF deve auxiliar na devida preparação para esse momento. Uma percepção similar é observada na Faixa etária 2, com um percentual ainda maior de servidores que consideram o suporte institucional necessário. É possível constatar esse dado no Gráfico 16.

Gráfico 16: Você acredita que a UFJF deve oferecer suporte aos seus servidores para preparação para aposentadoria? (Faixa etária 2)



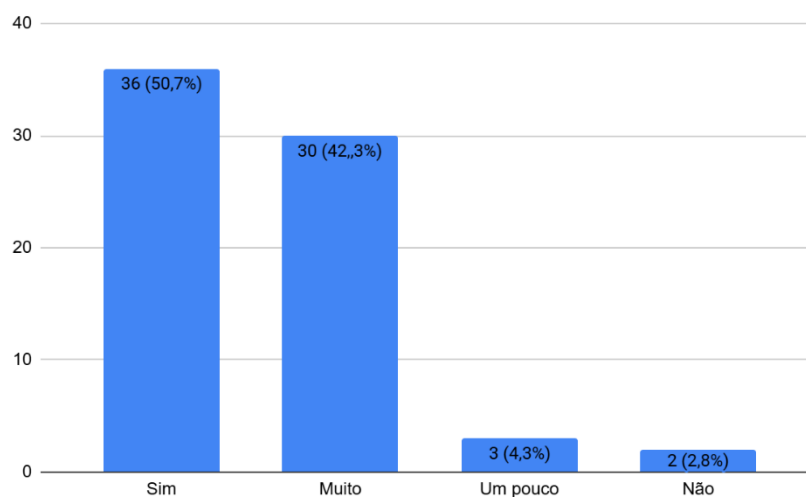
Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

Em ambos os grupos, a maioria dos servidores concorda que a UFJF deve oferecer suporte para preparação para aposentadoria, com percentuais semelhantes (50,7% para até 50 anos e 54,1% para acima de 50 anos). A proporção de servidores que consideram o suporte “muito” necessário também é próxima (36,6% para até 50 anos e 36,1% para acima de 50 anos). De acordo com França (2009b), a despeito da reconhecida importância dos Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA), estes ainda são escassamente implementados nas organizações, conforme constatado em sua pesquisa realizada em empresas da cidade de Resende-RJ. Não obstante, verificou-se uma convergência expressiva (92%) em torno da relevância desses programas, tendência igualmente observada entre os servidores da UFJF que participaram do estudo.

A rejeição ao suporte é baixa em ambos os grupos, mas ligeiramente menor entre os servidores acima de 50 anos (4,9% contra 5,6%). Esses dados indicam que, independentemente da faixa etária, há um consenso sobre a importância do suporte institucional para a aposentadoria, com uma leve tendência de maior aceitação entre os servidores mais velhos. Já em relação ao suporte do Estado na preparação para a

aposentadoria, os dados revelam que há o entendimento de que ele também seja importante. O Gráfico 17 mostra a opinião da Faixa etária 1.

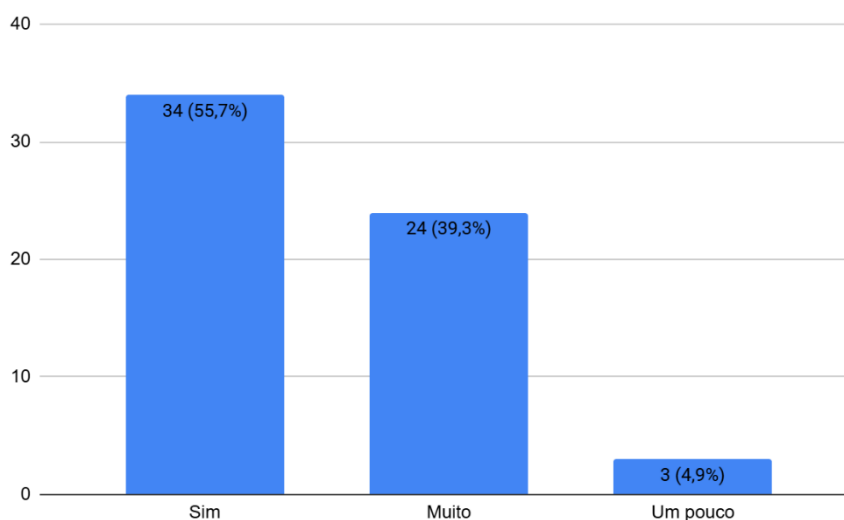
Gráfico 17: Você acredita que o Estado deve oferecer suporte para preparação para a aposentadoria através dos seus serviços? (Faixa etária 1)



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

A maioria (50,7%) acredita que o Estado deve oferecer suporte, respondendo “Sim”. 42,3% consideram que o Estado deve oferecer “Muito” suporte. Apenas 4,3% responderam “Um pouco” e 2,8% disseram “Não”. A Faixa etária 2 se mostrou semelhante, conforme mostra o Gráfico 18.

Gráfico 18: Você acredita que o Estado deve oferecer suporte para preparação para a aposentadoria através dos seus serviços? (Faixa etária 2)



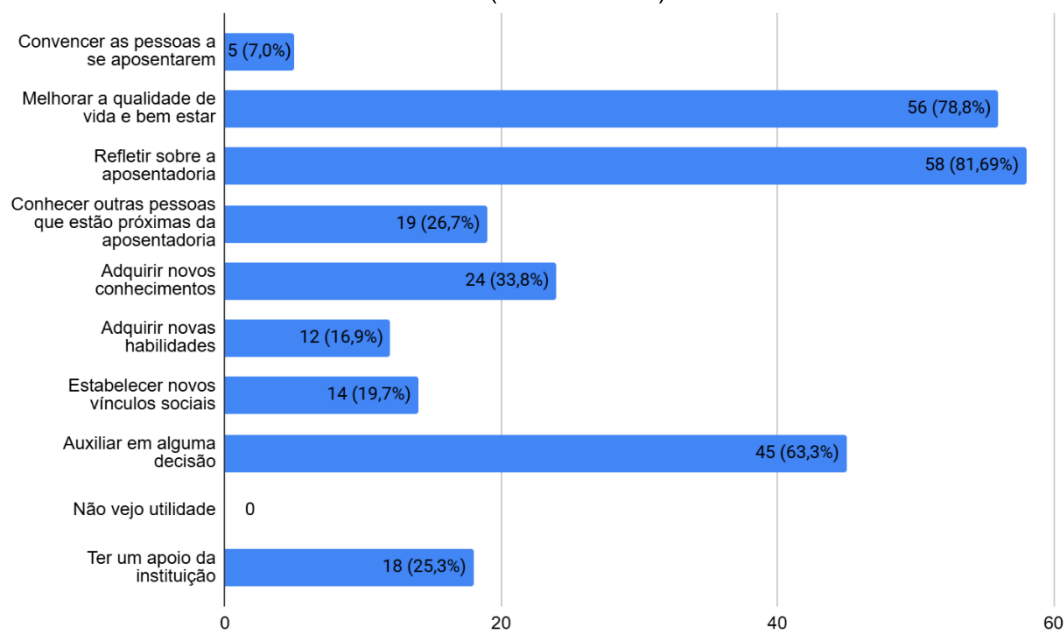
Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

A maioria (55,7%) também acredita que o Estado deve oferecer suporte, respondendo “Sim”. 39,3% consideram que o Estado deve oferecer “Muito” suporte. Apenas 4,9% responderam “Um pouco” e não houve respostas “Não”.

Logo, em ambos os grupos, a maioria acredita que o Estado deve oferecer suporte na preparação para aposentadoria através dos seus serviços, como saúde, assistência social e educação. A opção “Muito” é mais escolhida pelos servidores até 50 anos (42,3%) em comparação com os acima de 50 anos (39,3%), indicando uma conscientização um pouco maior entre os mais jovens da importância do papel do Estado na oferta de serviços de qualidade que refletem no bem-estar ao longo de toda a vida dos indivíduos, inclusive na aposentadoria.

O Gráfico 19 revela a utilidade que os servidores da faixa etária 1 veem em um Programa de Preparação para a Aposentadoria dentre as opções elencadas, tendo sido possível marcar até quatro opções.

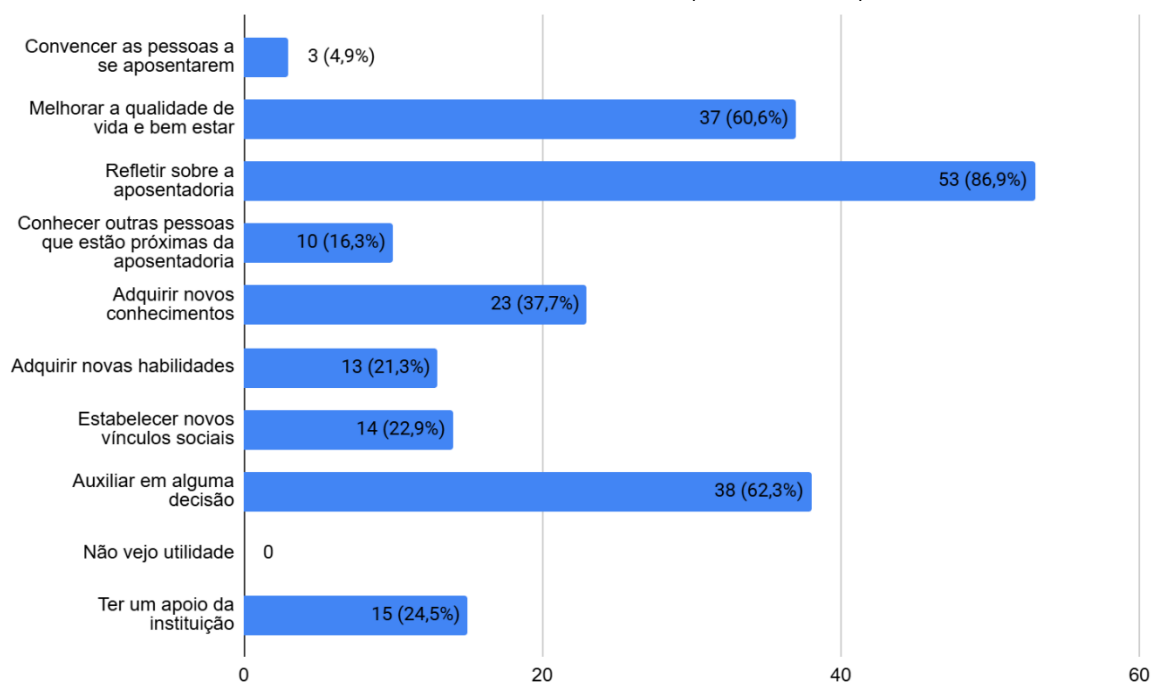
Gráfico 19: Utilidade de um PPA  
(Faixa etária 1)



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

Foi possível observar que os mais jovens acreditam que a utilidade gira em torno dos aspectos de reflexão sobre o tema, a qualidade de vida, bem-estar e auxílio em alguma tomada de decisão. Vejamos agora no Gráfico 20 os dados da Faixa etária 2.

Gráfico 20: Utilidade de um PPA (Faixa etária 2)



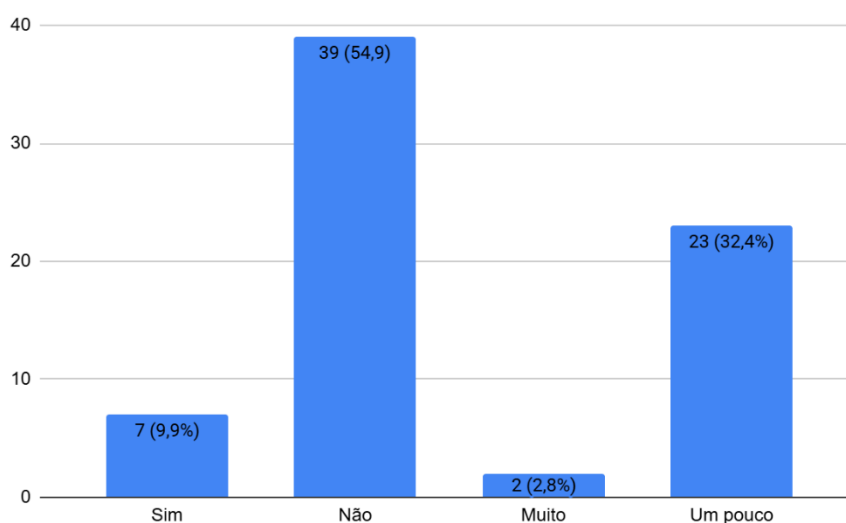
Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025)

Nota-se que os servidores mais velhos valorizam ainda mais a reflexão sobre a aposentadoria como utilidade de um PPA, sendo esse aspecto também mais apontado nessa faixa por 86,9% dos respondentes. Em seguida, temos o auxílio em alguma decisão (62,3%) e melhorar a qualidade de vida e bem-estar (60,6%). Os servidores mais jovens priorizam, portanto, a utilidade relacionada a qualidade de vida e bem-estar, ainda que em ambas as faixas etárias seja um aspecto considerado relevante.

O aspecto de convencer as pessoas a se aposentarem foi pouco mencionado em ambos os grupos, por 7,0% dos servidores até 50 anos e 4,9% dos acima de 50 anos. Isso revela que existem servidores, ainda que poucos, que fazem erroneamente a associação do PPA com uma forma institucional de tentar mostrar às pessoas mais próximas da aposentadoria que elas devem se aposentar.

Ainda que haja uma divulgação sistemática e diversificada do PPA pelos seus organizadores, não há como afirmar no cotidiano de trabalho que a comunicação está de fato chegando até os servidores. Dessa forma, com o intuito de compreender tal dado, foi perguntado se eles conheciam o PPEA que é ofertado a eles pela instituição. O Gráfico 21 mostra os resultados da Faixa etária 1.

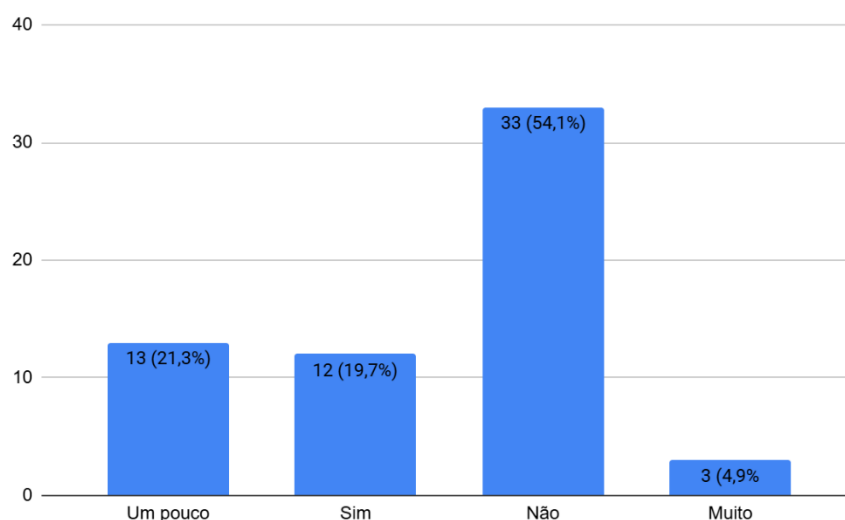
Gráfico 21: Você conhece o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) direcionado aos servidores da UFJF? (Faixa etária 1)



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025)

Foi possível constatar que a maioria dos respondentes mais jovens (54,9%) disseram não conhecer o PPEA. Vejamos, no Gráfico 22 abaixo, o dado para a Faixa etária 2.

Gráfico 22: Você conhece o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) direcionado aos servidores da UFJF? (Faixa etária 2)



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário (2025).

Em ambos os grupos, a maioria dos servidores afirmaram não conhecer o programa, sendo que, na Faixa etária 2, esse percentual é de 54,1%. Os valores são muito próximos, o que mostra o desconhecimento do programa mesmo por aqueles que estão mais próximos de se aposentar. Ademais, o percentual deste grupo que dizem conhecer “um pouco” o programa é de 21,3%, enquanto no grupo mais jovem esse percentual é maior, de 32,4%.

Esse pouco desconhecimento pelos servidores mais velhos em relação ao programa indica que a divulgação que geralmente ocorre pode não estar sendo eficaz como deveria, principalmente entre os servidores mais velhos.

De acordo com França (2009c), sob a perspectiva psicossocial, é essencial analisar as atitudes dos trabalhadores em relação às perdas e ganhos que acompanham a transição para a aposentadoria, de modo que os ganhos sejam reforçados e o impacto das perdas seja mitigado por meio do planejamento. A análise das entrevistas revela que a maioria dos entrevistados conseguem se imaginar aposentados algum dia, embora com diferentes perspectivas e sentimentos em

relação a esse momento. Alguns entrevistados expressam entusiasmo pela liberdade de tempo e a possibilidade de realizar atividades pessoais, como viajar, dedicar-se à família ou *hobbies*, enquanto outros demonstram preocupações com questões financeiras, saúde e ocupação do tempo após a aposentadoria, temendo sentir-se desamparados ou sem propósito.

A aposentadoria pode ser tida como um desafio emocional, especialmente pela perda de vínculos sociais e da rotina de trabalho. Alguns mencionam a dificuldade de se desvincular do ambiente profissional, não sendo esse um desejo, mesmo que cumpridos os requisitos para a aposentadoria. É o que vemos na fala do Entrevistado 4:

Olha, eu já poderia estar aposentado. Quando eu cheguei aos 60 anos, eu já tinha 39 antes disso e 60 anos, eu precisaria ter 35, eu já tinha até passado, só que eu não quis. Continuo não querendo. Embora todo lugar que eu vou, quando eu encontro alguém, a primeira pergunta que se faz é essa: você já aposentou? Você já aposentou? Dessas minhas colegas, por exemplo, de tempo de faculdade, eu sou o único que continua trabalhando. Todo mundo já aposentou. Eu espero que isso não aconteça, não. Eu tenho vontade de continuar enquanto eu puder. Enquanto os alunos me suportarem, eu achar que eu estou sendo útil, eu espero continuar trabalhando (Entrevistado 4, 2025).

Segundo França (2009b), o envolvimento e a satisfação no trabalho tendem a fomentar um maior comprometimento com a carreira, o que, por sua vez, pode dificultar o processo de desvinculação laboral durante a aposentadoria. Essa perspectiva é corroborada pelo relato acima do Entrevistado 4, que sugere uma possível inter-relação significativa entre as identidades profissionais e pessoais, o compromisso organizacional e as dificuldades inerentes ao desligamento da organização, conforme reafirma em outro momento: “Eu gosto do mundo acadêmico, eu gosto de vir aqui, eu gosto de discutir. Aí você vem da aula, você quer estudar outra coisa, porque algum aluno pergunta e você fica motivado” (Entrevistado 4, 2025).

Isso reflete a importância de um planejamento adequado e de suporte institucional através dos PPAs, principalmente para aqueles servidores que desejam se aposentar pela compulsória, os quais não demonstram estar preparados para quando esse momento inevitavelmente chegar. Conforme França (2009c), a aposentadoria deve ser uma escolha pessoal, embora o planejamento seja essencial para uma adaptação bem-sucedida nessa fase de transição.

Muitos entrevistados mencionaram, por outro lado, que a aposentadoria proporcionaria mais tempo para realizar atividades pessoais, como viajar, dedicar-se à família, praticar hobbies ou simplesmente descansar. É o que mostra o Quadro 28.

Quadro 28: Benefícios da aposentadoria

Entrevistado 1	Ah, eu acho que mais tempo para viajar, para fazer as coisas pessoais que a gente tanto deixa pra trás.
Entrevistado 2	O ponto positivo é o descanso físico, né? Porque o trabalho te rouba uma parte considerável de energia. Então um descanso físico que vai ser canalizado para outras coisas, para outras atividades.
Entrevistado 6	Eu gosto muito da ideia da liberdade de ter tempo para fazer aquilo que eu quero, quando eu quero.
Entrevistado 9	Essa flexibilidade de horário, a flexibilidade de lugar, poder fazer mais aquilo que se gosta e menos aquilo que é uma obrigação.
Entrevistado 11	Principalmente a liberdade de tempo, assim, né, por mais que eu goste do meu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2025).

A liberdade do tempo, assim, é mencionada como algo benéfico que pode ser desfrutado no momento de aposentadoria. A possibilidade de não ter horários fixos e poder escolher o que fazer foi destacada como um benefício importante. Como afirma o entrevistado: “Eu acho que conseguir não ter que obedecer a um determinado horário, acho que isso daí é uma coisa que me animaria demais” (Entrevistado 15, 2025). Tal como observa França (2009a), a gestão do tempo livre pode se revelar um desafio, tendo em vista as múltiplas obrigações que permeiam a vida cotidiana. Embora o lazer constitua uma das compensações do trabalho, é notório que ele é frequentemente negligenciado durante a vida laboral. Nesse sentido, parece improvável que, ao se aposentarem, os trabalhadores consigam simplesmente substituir a rotina de trabalho por uma vida centrada no lazer, o que sugere a necessidade de uma redefinição mais complexa das prioridades e práticas de vida.

Por outro lado, em relação aos desafios e dificuldades, alguns entrevistados demonstraram preocupações com questões financeiras, como a redução da renda após a aposentadoria. Ademais, a ociosidade e a falta de propósito também se mostraram preocupações relevantes dentre os desafios apontados. O Quadro 29 mostra a fala dos entrevistados nesse sentido.

Quadro 29: Desafios da aposentadoria

Entrevistado 2	Eu não sei se esse valor que ela vai me fornecer vai ser suficiente para ter qualidade de vida.
Entrevistado 8	A preocupação é financeira também, mesmo depois, porque eu não sei se o salário que eu vou receber como aposentada vai ser suficiente.
Entrevistado 11	Eu acho que talvez só adaptar essa questão da mudança financeira.
Entrevistado 3	Eu acho que a primeira dificuldade seria essa, ter que ficar preso em casa todos os dias.
Entrevistado 12	Eu acho que encontrar ocupação, sabe? Tipo assim, eu sei o que eu gostaria de fazer, mas...
Entrevistado 13	Eu acho que num primeiro momento eu ia sentir um pouco de falta, esse turbilhão de coisas que eu tenho para fazer.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2025).

A aposentadoria, portanto, é vista como uma transição que pode implicar perda de renda e, conseqüentemente, gerar uma sensação de insegurança. Essa preocupação é comum em um contexto no qual o trabalho é associado à estabilidade e à previsibilidade financeira, como é o caso dos servidores públicos federais. Além disso, encontrar outras ocupações na aposentadoria foi algo destacado que exige a complementaridade de pensar na viabilização de concretizar tais ocupações, para além de somente identificá-las.

A saúde também foi destacada como desafio, havendo aqui a associação da aposentadoria com o envelhecimento, ideia bem delineada nessa resposta: “A idade que a gente aposenta é uma idade que a gente tem muito gasto com medicamento, com essa questão da saúde mesmo” (Entrevistado 1, 2025). De igual modo, essa associação se mantém em outra resposta: “Se eu vou estar bem fisicamente, se eu vou estar gozando de saúde para poder desenvolver essas outras coisas” (Entrevistado 8, 2025).

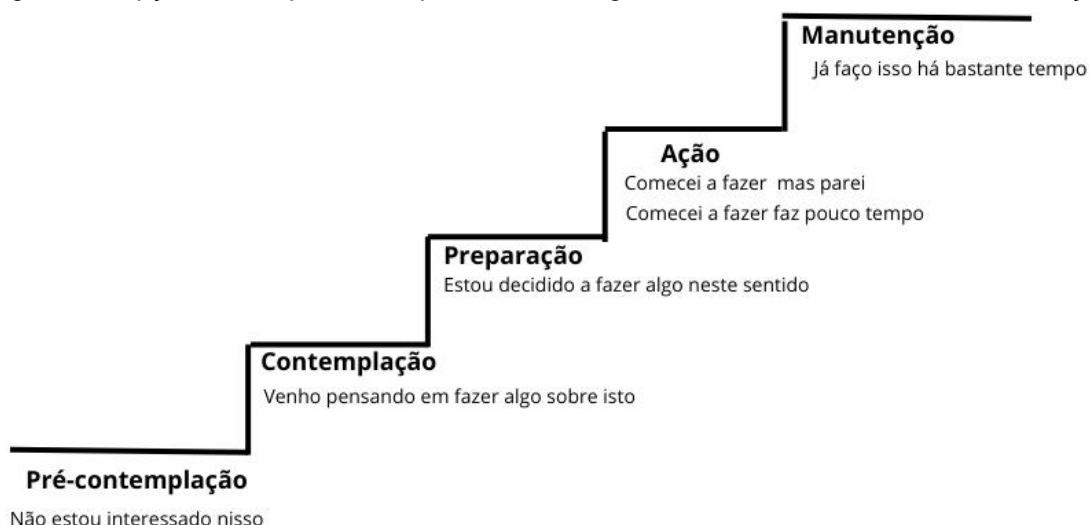
Os desafios associados à aposentadoria, como questões financeiras e saúde, ainda que não dependam unicamente dos indivíduos, podem ser minimizados a partir da adoção e manutenção de comportamentos individuais.

Dessa forma, considerando a relevância dos fatores comportamentais na experiência da aposentadoria e sem desconsiderar a necessidade de uma análise contextualizada, o presente estudo buscou compreender os padrões de

comportamento dos servidores da UFJF em relação a um conjunto de atividades específicas. Para tanto, foram utilizados os estágios propostos pelo Modelo Transteórico de Mudança (Borges e Günther *apud* Prochaska e DiClement, 2014).

Os estágios desse modelo que foram utilizados neste estudo são: Pré-contemplação, Contemplação, Preparação, Ação e Manutenção. Esses estágios foram identificados com as opções de respostas do item, conforme ilustra a Figura 12.

Figura 12: Opções de respostas adaptadas aos estágios do Modelo Transteórico de Mudança



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme Borges e Günther (2014), a aplicação do Modelo Transteórico de Mudança na avaliação dos estágios iniciais dos participantes nos PPAs permite identificar metas e selecionar estratégias de intervenção personalizadas, atendendo às necessidades específicas de cada grupo. Portanto, nesse sentido, foi possível identificar, através dos estágios, intervenções mais adequadas de acordo com o nível de interesse pelas diversas atividades que podem emergir em uma educação e preparação para a aposentadoria na UFJF, considerando as duas faixas etárias.

Dessa forma, para fins de análise comparativa, foram considerados os dois estágios predominantes, proporcionalmente, nas duas faixas etárias em estudo. O Quadro 30 apresenta esse resultado.

Quadro 30: Estágios dos servidores em relação às atividades

Atividades	Estágios	
	Faixa etária 1 (Servidores até 50 anos)	Faixa etária 2 (Servidores acima de 50 anos)
Investir em novo trabalho remunerado.	Pré-contemplação; Contemplação	Pré-contemplação Contemplação
Participar de grupos sociais.	Pré-contemplação; Contemplação	Pré-contemplação; Contemplação
Fazer curso de aperfeiçoamento em minha área profissional.	Manutenção; Contemplação	Pré-contemplação Manutenção
Conhecer pessoas novas.	Manutenção; Contemplação	Manutenção; Pré-contemplação
Ter lazer/passatempos.	Manutenção; Contemplação	Manutenção; Preparação
Ter investimentos financeiros.	Ação; Manutenção	Manutenção; Ação
Dedicar tempo com os familiares.	Manutenção; Preparação	Manutenção; Preparação
Realizar consultas médicas regulares.	Manutenção; Ação	Manutenção; Preparação
Encontrar com os amigos.	Manutenção; Contemplação	Manutenção; Preparação
Fazer atividade Físicas regularmente.	Manutenção; Ação	Manutenção; Preparação
Alimentar-se bem.	Manutenção; Preparação	Manutenção; Preparação
Realizar práticas espirituais ou religiosas.	Manutenção; Contemplação	Manutenção; Contemplação
Dedicar tempo com o parceiro(a).	Manutenção; Contemplação	Manutenção; Pré-contemplação
Realizar trabalho voluntário.	Contemplação; Pré-contemplação	Contemplação; Pré-contemplação

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário aplicado aos servidores da UFJF (2025).

Foi possível identificar que, em relação às atividades “Investir em novo trabalho remunerado” e “Participar de grupos sociais”, ambas as faixas etárias estão predominantemente nos estágios de Pré-contemplação e Contemplação, indicando que o maior percentual de respondentes em cada faixa etária possui ausência de interesse pelas atividades, seguido pelo interesse pela atividade, mas ainda com indeterminações e dúvidas.

Já na atividade “Realizar trabalho voluntário”, as duas faixas etárias também compartilham desses mesmos dois estágios, porém, a maioria está no estágio de Contemplação, e em seguida está o de Pré-contemplação. Ou seja, a maioria possui o interesse pela atividade, mas ainda com indeterminações e dúvidas.

Por sua vez, os estágios de Manutenção e Contemplação são comuns entre as faixas etárias na atividade “Realizar práticas espirituais/religiosas”, indicando a consolidação da atividade pela maioria dos respondentes, em ambas as faixas etárias. Na atividade “Conhecer pessoas novas”, também há uma maioria no estágio de Manutenção. O mesmo acontece com as atividades “Ter lazer/passatempos”, “Realizar consultas médicas regulares” e “Fazer atividade física regularmente”.

Na atividade “Dedicar tempo com os familiares” há a indicação de que ambas as faixas etárias estão predominantemente no estágio de Manutenção e, em seguida, no estágio de Preparação. Nesse segundo estágio, há uma decisão de fazer algo a respeito, ou seja, é um estágio propício para um planejamento.

Ademais, algumas diferenças ficaram evidentes. Foi o caso da atividade “Fazer curso de aperfeiçoamento em minha área profissional”, em que a Faixa Etária 1 está majoritariamente nos estágios de Manutenção, enquanto a Faixa Etária 2 se encontra na Pré-contemplação. Isso indica que enquanto a maioria dos respondentes do primeiro grupo consolidou a realização dessa atividade, no segundo há uma predominância de ausência de interesse por ela.

Por sua vez, na atividade “Ter investimentos financeiros”, há um empate percentual da Faixa etária 1 no estágio de Manutenção e no de Ação, ou seja, aqueles que implementaram a ação há pouco tempo, tendo maior risco de desistência, ou aqueles que começaram a atividade, mas já pararam. Na Faixa etária 2, há a predominância daqueles que estão no estágio de Ação e, em seguida, pelo de Manutenção.

Portanto, a pesquisa revelou percepções distintas sobre a aposentadoria entre diferentes faixas etárias, destacando que os mais jovens (até 50 anos) associam esse

momento ao descanso e ao ganho de tempo livre, enquanto os mais velhos (acima de 50 anos) demonstram maior preocupação com perdas salariais e a realização de novas atividades e projetos. Ambos os grupos reconhecem a importância de se preparar para a aposentadoria, com uma leve maior preocupação entre os mais velhos.

Além disso, houve consenso sobre a necessidade de suporte institucional e estatal para essa preparação, embora o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) da UFJF ainda seja pouco conhecido pelos servidores. Os desafios da aposentadoria identificados pelos servidores incluem questões financeiras, saúde e ocupação do tempo, enquanto os benefícios são associados à liberdade de tempo e à realização de atividades pessoais. A aplicação do Modelo Transteórico de Mudança permitiu a identificação dos estágios de interesse e envolvimento dos servidores em diversas atividades, evidenciando a necessidade de intervenções personalizadas para atender às demandas específicas de cada faixa etária e promover uma transição mais tranquila e satisfatória para a aposentadoria.

As intervenções personalizadas se mostram relevantes quando se pretende uma educação para a aposentadoria, ou seja, uma preparação contínua ao longo da vida. Essa questão foi ainda mais corroborada na análise das respostas sobre a opinião dos servidores quanto à validade de uma preparação para a aposentadoria ao longo de toda a trajetória profissional do servidor. A maioria das respostas demonstrou ser favorável à ideia de uma preparação e educação para a aposentadoria ao longo de toda a trajetória profissional, destacando a importância do planejamento financeiro e psicológico. No entanto, as respostas contrárias argumentaram que a preparação desde o início da carreira pode ser desnecessária ou pouco prática, sendo mais útil realizá-la em momentos próximos à aposentadoria. A fala do Entrevistado 10 é emblemática em relação a esse viés:

Talvez mais no final, né! Quando tivesse aí faltando cinco anos, dois anos, enfim. Quando a gente conseguisse visualizar essa aposentadoria mais próxima da gente. Porque, como eu disse, agora é um universo muito distante, né. Eu posso até morrer no meio do caminho e nem me aposentar, entendeu? Então, assim, eu não consigo nem visualizar isso, assim, né. São muitos anos, é muito tempo para eu poder... enfim. É claro que a gente está falando de uma questão de planejamento e tal, mas eu acho meio fora da realidade, exatamente, pelo pouco tempo e pela quantidade de demandas que a gente tem que lidar (Entrevistado 10, 2025).

Nesse sentido, foi apontado que há preocupações mais emergentes nas fases de início e meio de carreira que tomam tempo e consomem energia, não sendo

prioritário pensar em algo que estaria distante. De fato, há muitas preocupações que assolam as pessoas ao longo da vida e que provavelmente serão as mesmas preocupações quando do momento da aposentadoria, se não forem alvo de um planejamento contínuo e duradouro. Podemos considerar, como exemplo elementar, a organização financeira. Em geral, as pessoas iniciam suas carreiras com o objetivo de alcançar estabilidade econômica, buscando melhores condições de subsistência, bem como a realização de desejos e projetos pessoais. Contudo, para que essa organização financeira seja efetiva, é imprescindível o acesso a informações qualificadas, capazes de orientar decisões que atendam tanto às necessidades imediatas quanto às futuras. Na ausência desse suporte informacional, há o risco de que servidores se tornem endividados, passando toda a trajetória profissional sob a constante preocupação com a insuficiência salarial. Essa apreensão tende a se intensificar no momento da aposentadoria, quando, além da redução de renda, há pouco tempo hábil para reverter uma situação financeira desfavorável.

Portanto, para que a educação para a aposentadoria alcance aqueles servidores que não conseguem vislumbrar a sua importância desde cedo, a estratégia de intervenções personalizadas que não carregam esse peso que parece ter a palavra “aposentadoria”, para alguns, parece ser interessante.

Ademais, as respostas dos entrevistados sobre como a UFJF poderia auxiliar os servidores na preparação para a aposentadoria apresentam diversas sugestões e percepções que podem ser levadas em conta na construção de ações que aprimorem a preparação e educação para a aposentadoria ao longo de toda a trajetória profissional. Os principais pontos abordados foram sistematizados no Quadro 31.

Quadro 31: Como a UFJF poderia auxiliar os servidores na preparação para a aposentadoria

Educação Financeira	Muitos entrevistados destacaram a importância de a UFJF oferecer cursos ou orientações sobre planejamento financeiro e previdência complementar. A ideia é que os servidores sejam informados sobre como se preparar financeiramente para a aposentadoria, considerando as mudanças nas regras previdenciárias e as possíveis perdas financeiras, como auxílio-alimentação e saúde.
Programas de Transição	Foi sugerido que a UFJF desenvolva programas de transição para a aposentadoria, com foco em preparar os servidores para essa nova fase da vida. Isso inclui workshops, cursos e palestras que abordem tanto aspectos financeiros quanto psicológicos e sociais.
Apoio psicológico e social	Alguns entrevistados mencionaram a necessidade de suporte emocional e psicológico para lidar com a mudança de rotina e a possível sensação de inutilidade ou isolamento após a

	aposentadoria. A UFJF poderia criar grupos de apoio ou atividades que promovam a socialização e ocupação saudável do tempo.
Atividades pós-aposentadoria na UFJF	Foi sugerido que a UFJF ofereça oportunidades para que os aposentados continuem contribuindo com a universidade, como ministrar cursos, participar de projetos de extensão ou atuar como professores visitantes. Isso ajudaria a manter o vínculo com a instituição e a ocupar o tempo de forma produtiva.
Acessibilidade e localização dos cursos	Alguns entrevistados mencionaram que os cursos de preparação para a aposentadoria oferecidos pela UFJF deveriam ser realizados em locais mais acessíveis, como o campus central, para facilitar a participação dos servidores.
Informação clara e acessível	Houve relatos de que o processo de aposentadoria pode ser confuso, especialmente para servidores com múltiplos vínculos. A UFJF poderia disponibilizar informações claras e acessíveis sobre os procedimentos, direitos e opções disponíveis, além de oferecer suporte individualizado para cálculos e planejamento.
Incentivo à participação	Foi apontada a necessidade de uma abordagem mais ativa para engajar os servidores nos programas de preparação para a aposentadoria, como comunicação mais eficaz e estratégias que despertem o interesse, especialmente entre os servidores mais próximos da aposentadoria.
Promoção de atividades físicas e sociais	A universidade poderia incentivar atividades físicas, culturais e sociais para os aposentados, promovendo uma vida ativa e saudável, além de combater o isolamento social.
Valorização dos aposentados	Alguns entrevistados sugeriram que a UFJF poderia criar mecanismos para valorizar os aposentados, como permitir que eles continuem utilizando serviços da universidade, como bibliotecas e restaurantes universitários, e participem de eventos e atividades acadêmicas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas, (2025).

De forma geral, os servidores acreditam que a UFJF tem um papel importante na preparação para a aposentadoria, tanto no aspecto financeiro quanto no emocional e social. Eles sugerem que a universidade invista em programas mais estruturados e acessíveis, com foco em educação financeira, suporte psicológico e oportunidades de integração para os aposentados.

No quarto capítulo, a partir dos dados que foram evidenciados e analisados nesse capítulo, foi possível a construção do Pano de Ação Educacional (PAE), que vislumbrou estratégias concretas de aperfeiçoamento das ações relativas à aposentadoria na UFJF.

#### 4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE

A presente pesquisa buscou investigar como é implementado o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) na UFJF, identificando os principais desafios enfrentados e as estratégias que podem ser adotadas para seu aprimoramento. A principal motivação para a realização deste estudo foi identificar estratégias eficazes que possam contribuir para aprimorar o PPEA, bem como outras ações relevantes no âmbito da aposentadoria na instituição, onde atuo como assistente social no âmbito da Gestão de Pessoas.

O segundo capítulo abordou os PPAs, evidenciando a aposentadoria como direito do trabalhador, as reformas previdenciárias e seus impactos no serviço público. Também destacou a saúde do trabalhador como um eixo da gestão de pessoas, no qual se insere o PPA, descrevendo as especificidades do programa na UFJF.

O terceiro capítulo analisou fatores que influem na aposentadoria, considerando as mudanças no mundo do trabalho e seus impactos, o envelhecimento como processo multifatorial que se cruza com a aposentadoria e as concepções sobre preparação e educação para esse momento. A análise foi realizada por meio do referencial teórico adotado e dos dados coletados na pesquisa, que buscou compreender os desafios dos PPAs nas universidades públicas federais e na UFJF.

A análise dos dados referentes à existência dos Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) e as suas principais características nas universidades públicas federais dos estados do Rio de Janeiro e de Minas Gerais evidenciou uma baixa implementação desses programas. Entre os desafios mais relevantes identificados destacam-se a reduzida adesão dos servidores e as dificuldades de continuidade das ações. Os desafios e as estratégias utilizadas por algumas instituições apontam para a necessidade de diversificação metodológica e de adequação das atividades às diferentes etapas da carreira. Ademais, há poucas iniciativas referente à gestão do conhecimento organizacional nos PPAs.

A análise dos questionários e entrevistas realizados com servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora, por sua vez, revelou a demanda por ações institucionais voltadas à promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como ao fortalecimento do reconhecimento e da valorização dos servidores, com vistas à melhoria do bem-estar e da qualidade do ambiente de trabalho. Ademais, os resultados indicaram a necessidade de implementação de ações no âmbito dos

próprios setores, com a participação das chefias imediatas, configurando-se como uma estratégia mais eficaz para a construção de um ambiente laboral mais satisfatório.

O preconceito e a exclusão no ambiente de trabalho, especialmente em relação aos servidores em fase próxima à aposentadoria, ainda se fazem presentes na instituição e requerem atenção específica. Torna-se fundamental evitar a homogeneização da velhice e investir na desconstrução de estigmas, promovendo a integração e a valorização dos trabalhadores mais velhos, além de fomentar uma preparação adequada para o processo de envelhecimento.

No que se refere aos dados sobre a aposentadoria e sua preparação, a análise foi organizada em dois grupos: servidores com até 50 anos e servidores com mais de 50 anos de idade. Embora ambos reconheçam a importância do planejamento para a aposentadoria, foram identificadas diferenças quanto aos interesses e expectativas entre as faixas etárias. Ainda que observado o consenso quanto à necessidade de suporte institucional e estatal para esse processo, o PPEA na UFJF mostrou-se pouco conhecido entre os servidores, o que aponta a necessidade de investimento em novas estratégias de divulgação.

Os principais desafios associados à aposentadoria, segundo os participantes, envolvem aspectos financeiros, de saúde e de ocupação do tempo. A aplicação adaptada do Modelo Transteórico de Mudança possibilitou identificar os diferentes estágios de interesse e engajamento dos servidores em diversas atividades, evidenciando a necessidade de intervenções personalizadas que levem em consideração o nível de engajamento de cada faixa etária nas temáticas propostas, bem como estratégias que estimulem a participação, visando a uma transição mais tranquila e satisfatória para a aposentadoria.

Com o objetivo de favorecer uma compreensão mais clara dos resultados, foi elaborada uma síntese dos principais problemas identificados. Com base nos dados coletados ao longo da pesquisa, o Quadro 32 apresenta a sistematização dos desafios emergentes e as respectivas propostas de ação.

Quadro 32: Dados da pesquisa e ações propositivas

Nº	Dados de pesquisa	Ação propositiva
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de diversificação metodológica e adequação às fases da carreira.</li> <li>- Diferentes estágios de interesse e engajamento dos servidores nas ações propostas.</li> </ul>	Transformar o PPEA em uma trilha formativa, com a elaboração de ações diferenciadas conforme os ciclos da vida laboral, contemplando servidores em início, meio e final de carreira.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragilidades na gestão do conhecimento organizacional.</li> <li>- Preconceito e exclusão de servidores próximos da aposentadoria.</li> </ul>	Mecanismos de registro, sistematização e compartilhamento das experiências e boas práticas, assegurando a continuidade das ações e a valorização dos conhecimentos acumulados pelos mais velhos.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa adesão dos servidores aos programas existentes.</li> <li>- Desconhecimento do PPEA pelos servidores.</li> </ul>	Estratégia de sensibilização e comunicação institucional, trazendo os gestores para incentivar a participação.
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de reconhecimento e valorização dos servidores.</li> </ul>	Prática de valorização profissional, reconhecimento simbólico e fortalecimento do sentimento de pertencimento institucional. Incentivar ações setoriais com envolvimento direto das chefias imediatas, promovendo espaços de escuta e diálogo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A sistematização apresentada organiza, de forma articulada, os principais achados da pesquisa e as respectivas ações propositivas, estabelecendo uma relação direta entre diagnóstico e intervenção. Ao elencar os dados empíricos em categorias de desafios e associá-los a estratégias concretas, o Quadro 32 contribui para transformar resultados analíticos em subsídios operacionais para a formulação e o aprimoramento de ações institucionais voltadas à preparação e educação para a aposentadoria.

A próxima subseção apresenta as propostas elencadas, utilizando a metodologia 5W2H.

#### 4.1. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Com o objetivo de propor estratégias capazes de aprimorar o programa, bem como ações de educação para a aposentadoria no âmbito da gestão de pessoas da UFJF, as propostas serão estruturadas com base na metodologia 5W2H. Trata-se de uma ferramenta de planejamento que organiza planos de ação de forma objetiva e eficiente, a partir de sete questões fundamentais: *What* (o quê?), *Why* (por quê?), *Where* (onde?), *When* (quando?), *Who* (quem?), *How* (como?) e *How much* (quanto custa?). A adoção dessa metodologia visa favorecer a definição clara das estratégias, bem como possibilitar seu acompanhamento de maneira visual, ágil e sistematizada.

Dessa forma, as propostas de intervenção, que serão detalhadas nas próximas subseções, são: Trilha formativa; Mentoria Intergeracional para Gestão do Conhecimento; Estratégia de Divulgação do PPEA por meio das chefias imediatas; e Diário de Trajetória Profissional do Servidor.

##### 4.1.1. Trilha formativa

A trilha formativa será proposta com o objetivo de promover a educação para a aposentadoria sob a perspectiva de continuidade ao longo da trajetória profissional, articulando essa proposta à necessidade de adequar as ações às diferentes fases da carreira. Essa iniciativa se justifica pela importância de consolidar uma abordagem preventiva, contínua e integrada para a preparação da aposentadoria, superando práticas pontuais e concentradas apenas no final da vida laboral. Busca-se, assim, fomentar uma cultura institucional voltada ao planejamento, ao cuidado e à valorização do servidor durante toda a sua trajetória profissional.

A proposta da trilha formativa deverá ser apresentada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) e à equipe PPEA, que será responsável por estruturá-la em parceria com especialistas nas temáticas abordadas. Preferencialmente, esses especialistas deverão ser servidores da UFJF, sejam docentes ou técnicos administrativos (TAEs). Além disso, o setor de Capacitação da Progepe deverá participar do processo, garantindo que os módulos sejam reconhecidos como cursos de capacitação profissional. As inscrições deverão

ocorrer por meio do sistema Siga, com registro e certificação adequados para os participantes.

Quadro 33: Trilha formativa  
(Metodologia 5W2H)

<b>What? O que?</b>	Será implementado o Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA), reorganizado como trilha formativa longitudinal estruturada em três fases da carreira (início, meio e final).
<b>Why? Por que?</b>	Os dados da pesquisa indicam a necessidade de diversificação metodológica e de adequação das ações de preparação para a aposentadoria às diferentes fases da carreira, de modo a atender às especificidades, expectativas e demandas dos servidores ao longo de toda a trajetória profissional, ampliando a efetividade do PPA e a adesão às ações propostas.
<b>Where? Onde?</b>	No âmbito da UFJF, com ações desenvolvidas de forma presencial, remota ou híbrida, utilizando espaços institucionais da universidade (salas de formação, auditórios e unidades de saúde) e plataformas digitais.
<b>When? Quando será feito?</b>	A trilha formativa será desenvolvida de forma contínua e permanente, acompanhando o servidor ao longo de toda a carreira.
<b>Who? Quem?</b>	Equipe multiprofissional PPEA; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Servidores parceiros (TAEs e Docentes).
<b>How? Como será feito?</b>	A implementação ocorrerá por meio de ações formativas e educativas diversificadas, adequadas a cada fase da carreira. A trilha conta com um ciclo de três anos, de modo que em cada ano será dedicado a uma fase específica da carreira.
<b>How much? Quanto?</b>	A ação poderá ser realizada prioritariamente com recursos institucionais já existentes, podendo os custos serem reduzidos por meio de parcerias internas. Os custos eventuais envolvem capacitação da equipe multiprofissional, produção de materiais informativos e de divulgação, e o coffee break das ações presenciais.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria (PPEA) na UFJF tem sido tradicionalmente desenvolvido de forma pontual, concentrando-se nos últimos anos da carreira, o que reduz seu potencial educativo e preventivo. Para superar essa limitação, propõe-se reorganizar o PPEA como uma trilha formativa longitudinal, articulada ao longo de todo o ciclo de vida laboral, compreendendo a aposentadoria não como um evento isolado, mas como um processo contínuo.

Nesse sentido, sugere-se dividir o PPEA em três fases principais da carreira, correspondentes a momentos distintos da trajetória profissional. Cada fase terá objetivos, conteúdos e metodologias específicas, mas integradas entre si, de modo a

atender diferentes níveis de interesse e engajamento dos servidores em relação à educação para a aposentadoria.

A trilha formativa poderá ser organizada em ciclos trienais, nos quais cada ano corresponde a uma fase da carreira (início, meio e fim). Essa estrutura possibilita acompanhamento longitudinal, oferta contínua das ações e tempo adequado para planejamento, execução e avaliação. Além disso, favorece a renovação periódica do público-alvo, ampliando o engajamento e as inscrições no programa. Para identificar o nível de engajamento dos participantes, será utilizado o Modelo Transteórico de Mudança, permitindo abordagens mais assertivas.

O primeiro ano da trilha formativa será dedicado exclusivamente à Fase 1 (Início da carreira), e terá como público-alvo os servidores com até 10 anos de ingresso na UFJF. Considerando que, em geral, esse grupo é composto por servidores mais jovens, os módulos serão ofertados na modalidade remota, com encontros semanais. A opção pela modalidade remota busca atender às necessidades e condições dos servidores que estão começando sua carreira. Esse grupo geralmente está se adaptando à rotina institucional, com muitas demandas de aprendizado técnico, estabelecimento de vínculos profissionais e reorganização da vida pessoal e familiar. Dessa forma, a flexibilidade de tempo e deslocamento são fatores que precisam ser considerados para incentivar a participação em atividades formativas.

Os módulos temáticos, de caráter predominantemente informativo, serão organizados em torno dos seguintes eixos: gestão de carreira; trabalho e saúde mental; educação financeira e previdenciária básica; tempo livre e lazer; vínculos sociais e família; e projetos de vida. Embora priorizem a dimensão informativa, as ações deverão adotar metodologias que estimulem a participação ativa dos servidores, bem como a reflexão crítica sobre os temas abordados.

Nessa fase, o PPEA assume um caráter preventivo e formativo em relação à aposentadoria, ainda percebida como um horizonte distante pelos participantes. Por essa razão, a denominação dessa etapa do programa não deve incluir o termo “aposentadoria”, uma vez que o objetivo é abordar temas que contribuem para uma vivência mais saudável e qualificada dessa fase futura, sem provocar afastamento ou resistência decorrentes do uso de uma nomenclatura inadequada ao momento da carreira em que os servidores se encontram. O objetivo é promover a compreensão

da carreira como um projeto de vida de longo prazo, integrando trabalho, saúde, finanças, relações sociais, desde o ingresso na instituição.

O segundo ano da trilha formativa é dedicado exclusivamente à Fase 2 (Meio da carreira), tendo como público-alvo servidores entre 10 e 25 anos de carreira na UFJF. Essa fase poderá ser realizada de forma híbrida, com encontros presenciais e remotos semanais, mesclando módulos informativos e vivenciais. Os módulos temáticos visam introduzir novos eixos, mas também aprofundar temas que já foram abordados de forma mais superficial na Fase 1. Esses eixos são: investimentos financeiros e previdência; trabalho e identidade; trajetórias de vida e projetos futuros; saúde e envelhecimento; ambiente de trabalho e gerenciamento de conflitos; atividade física e alimentação saudável. Tais eixos temáticos são importantes porque consideram que a transição para a aposentadoria vai além do fim do vínculo laboral, envolvendo um processo contínuo de reorganização da vida em várias dimensões. Integrando aspectos financeiros, identitários, existenciais, organizacionais e de saúde, esses eixos objetivam projetar uma visão mais ampla e preventiva sobre o futuro, estimulando o planejamento de longo prazo para a aposentadoria.

Dessa forma, a Fase 2 do ciclo do PPEA favorece processos de reavaliação da trajetória profissional e pessoal dos servidores, estimulando ajustes no projeto de vida e a preparação gradual para transições futuras a partir do desenvolvimento de atitudes positivas diante do processo de envelhecimento. Nessa etapa, o planejamento para a aposentadoria, que já não se apresenta como um horizonte tão distante, passa a ser introduzido de maneira mais consistente e aprofundada, promovendo maior reflexão e conscientização por parte dos participantes. O PPEA, assim, atua como dispositivo de recontextualização da carreira, prevenindo adoecimentos, frustrações e rupturas abruptas no momento da aposentadoria.

A Fase 3, realizada no terceiro ano da trilha formativa, por sua vez, é destinada aos servidores que estão há 5 anos ou menos da aposentadoria, ou seja, próximos ao fim da carreira na UFJF. Nessa fase, os encontros semanais serão todos presenciais, visando o fortalecimento de vínculos entre os participantes e destes com a instituição. Os eixos temáticos dos módulos são: Cálculos previdenciários para a aposentadoria; Saúde na terceira idade; Vínculos sociais e rede de apoio; Trabalho e participação social, Organização financeira, Tempo livre e lazer na aposentadoria. Eles respondem diretamente às necessidades concretas e imediatas dos servidores que estão próximos da aposentadoria, oferecendo suporte para essa transição. As

abordagens relativas a cálculos previdenciários e organização financeira favorecem maior segurança para a tomada de decisões. Já a discussão da saúde na terceira idade, rede de apoio e participação social, por sua vez, contribuem para a prevenção e a manutenção da qualidade de vida. Ademais, os temas visam auxiliar na adaptação em relação à mudança de rotina, com a ampliação do tempo livre.

Essa fase visa apoiar a transição do trabalho para a aposentadoria de forma planejada, consciente e socialmente integrada. Aqui, o PPEA cumpre sua função clássica de preparação direta, porém potencializada pelo trabalho formativo realizado nas fases anteriores.

No quadro 34, foram sistematizadas as principais fases da Trilha formativa, para melhor visualização.

Quadro 34: Fases da Trilha formativa

<b>Fase</b>	<b>Ano da Trilha</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Objetivo</b>
Fase 1 (Início da carreira)	1º ano	Servidores com até 10 anos de ingresso na UFJF	Remota (encontros semanais)	Promover compreensão da carreira como projeto de vida integrado, com caráter preventivo e formativo.
Fase 2 (Meio da carreira)	2º ano	Servidores com 10 a 25 anos de carreira	Híbrida (presencial + remota)	Favorecer reavaliação da trajetória, ajustes no projeto de vida e introdução consistente do planejamento para a aposentadoria.
Fase 3 (Próximo da aposentadoria)	3º ano	Servidores até 5 anos da aposentadoria.	Presencial (encontros semanais)	Apoiar transição planejada e consciente para a aposentadoria, fortalecendo vínculos e integração social.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Assim, a proposta de reestruturar o PPEA em fases que irão compor a trilha formativa longitudinal possibilitaria sua institucionalização como uma política permanente de gestão de pessoas. Essa estrutura proposta objetiva ampliar o alcance e a efetividade do programa, além de promover uma abordagem educativa e preventiva, capaz de atender às diferentes necessidades e interesses dos servidores ao longo de toda a carreira.

#### 4.1.2. Mentoria Intergeracional para Gestão do Conhecimento

A ação de mentoria proposta deve ser direcionada à gestão superior da Universidade Federal de Juiz de Fora, especialmente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, às unidades acadêmicas, aos setores administrativos e às chefias imediatas, por serem instâncias estratégicas para sua formulação, implementação e acompanhamento. Esses atores possuem as competências para institucionalizar as práticas de gestão do conhecimento e articular iniciativas que integrem servidores em diferentes fases da carreira.

A proposição dessa ação justifica-se pela necessidade de enfrentamento das fragilidades identificadas na gestão do conhecimento organizacional da UFJF, sobretudo no que se refere à preservação dos saberes tácitos, das experiências acumuladas e da memória institucional, aspectos que se mostram diretamente relacionados às incertezas e aos dilemas vivenciados pelos servidores em processo de aproximação da aposentadoria.

Ao envolver servidores em final e início de carreira em uma ação estruturada de mentoria, a instituição não apenas favorece a transmissão e o compartilhamento do conhecimento, mas também promove a valorização dos trabalhadores mais experientes, contribuindo para a quebra de estigmas. Ademais, fortalece o processo de socialização organizacional dos ingressantes e contribui para uma transição mais planejada e segura para a aposentadoria. O Quadro 35 sistematiza essa proposta.

Quadro 35: Mentoria Intergeracional para Gestão do Conhecimento  
(Metodologia 5W2H)

<b>What? O que?</b>	Implantar uma ação institucional de mentoria entre servidores em final de carreira e servidores em início de carreira nos diferentes setores da UFJF, com foco na transferência, preservação e compartilhamento do conhecimento organizacional.
<b>Why? Por que?</b>	Porque a pesquisa evidenciou fragilidades na gestão do conhecimento organizacional, especialmente relacionadas aos saberes tácitos, comprometendo a decisão de aposentadoria. Também evidenciou preconceito e exclusão de servidores próximos da aposentadoria, apontando para a necessidade de valorização do conhecimento desses servidores.
<b>Were? Onde?</b>	Nos setores administrativos e unidades acadêmicas da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com atividades realizadas de forma presencial e/ou híbrida, conforme a dinâmica de cada setor.
<b>When? Quando será feito?</b>	A ação deverá ser implementada de forma contínua, com ciclos anuais de mentoria. A fase piloto poderá ser desenvolvida no prazo de até 6 meses, priorizando setores com maior concentração de servidores em vias de aposentadoria.

<b>Who? Quem?</b>	Os mentores e os mentorados de cada setor, sendo os primeiros aqueles servidores que possuem mais tempo na UFJF, e os segundos aqueles em início de carreira.
<b>How? Como será feito?</b>	Realização de encontros periódicos nos setores para troca de experiências, acompanhamento de atividades e esclarecimento de processos, bem como do registro das principais aprendizagens e boas práticas compartilhadas durante o processo.
<b>How much? Quanto?</b>	Os custos serão mais indiretos, relacionados à mudança de carga horária dos servidores envolvidos e à produção de materiais orientadores. A ação pode ser desenvolvida com recursos institucionais existentes, podendo demandar apenas investimentos pontuais em capacitação e ferramentas de apoio.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A implantação da ação institucional de mentoria na UFJF deve ocorrer de forma estruturada e integrada às políticas de gestão de pessoas, de modo a assegurar sua efetividade e sustentabilidade ao longo do tempo. Inicialmente, recomenda-se que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em articulação com as unidades acadêmicas e setores administrativos, realize um mapeamento dos servidores em final de carreira, identificando aqueles próximos da aposentadoria e que possuam trajetória consolidada e conhecimentos técnicos relevantes. Por outro lado, devem ser identificados os servidores em início de carreira, considerando seu tempo de ingresso, área de atuação e demandas de aprendizagem relacionadas aos processos de trabalho.

Com base nesse levantamento, poderá ser viável a formação de pares ou grupos de mentoria, preferencialmente dentro do mesmo setor ou unidade, respeitando afinidades funcionais e a natureza das atividades desenvolvidas. Os servidores em final de carreira atuarão como mentores, compartilhando conhecimentos tácitos, práticas cotidianas, estratégias de resolução de problemas e a memória institucional acumulada ao longo de sua trajetória profissional. Já os servidores em início de carreira serão os mentorados, participando ativamente do processo, trazendo questionamentos, demandas e novas perspectivas, o que favorece uma troca intergeracional pautada no diálogo.

O desenvolvimento da mentoria deverá ocorrer por meio de encontros periódicos, previamente planejados, com periodicidade definida de acordo com a realidade de cada setor, podendo ser mensais ou bimestrais. Esses encontros poderão acontecer de forma presencial ou híbrida, contemplando atividades como: acompanhamento de rotinas de trabalho, discussão de fluxos e procedimentos

administrativos ou acadêmicos, esclarecimento de processos institucionais, reflexão sobre desafios da carreira no serviço público e compartilhamento de experiências relacionadas à trajetória profissional e ao processo de aposentadoria. Sempre que possível, as chefias imediatas deverão apoiar a organização desses momentos, garantindo condições institucionais para sua realização, como a flexibilidade de carga horária.

Um aspecto central da ação poderá ser o registro sistemático das aprendizagens e das boas práticas compartilhadas ao longo do processo de mentoria. Esse registro poderá ser realizado por meio de relatórios ou roteiros orientadores, com o objetivo de preservar o conhecimento produzido e possibilitar sua socialização para além dos participantes diretos. Esses materiais poderão subsidiar a construção de arquivos de memória institucional, fortalecendo a gestão do conhecimento organizacional na UFJF.

A ação deverá ser implementada de forma contínua, organizada em ciclos anuais de mentoria, permitindo avaliações periódicas e ajustes ao longo do tempo. Como estratégia inicial, propõe-se a realização de uma fase piloto, com duração aproximada de seis meses, priorizando setores com maior concentração de servidores em vias de aposentadoria. Essa etapa permitirá testar a metodologia, identificar limites e potencialidades da ação e aprimorar os instrumentos de acompanhamento e avaliação.

No que se refere aos recursos necessários, a ação apresenta custos predominantemente indiretos, relacionados à alocação de carga horária dos servidores participantes e à elaboração de materiais orientadores da ação.

Dessa forma, a mentoria institucional configura-se como uma estratégia viável, de baixo custo e alto impacto para a preservação do conhecimento organizacional e o fortalecimento dos processos de transição para a aposentadoria, além da valorização dos servidores mais experientes na instituição.

#### 4.1.3. Estratégia de Divulgação do PPEA por meio das chefias imediatas

A ação proposta destina-se prioritariamente às chefias imediatas e aos gestores dos diferentes setores da universidade, em articulação com a equipe PPEA. A pesquisa revelou baixa adesão dos servidores aos programas e desconhecimento

acerca de sua existência, indicando a necessidade de estratégias mais eficazes de divulgação.

Nesse contexto, as chefias imediatas configuram-se como atores estratégicos para a efetivação da política institucional, pois exercem influência direta na circulação das informações e na criação de condições organizacionais que favoreçam a participação dos servidores. Ao envolver esses atores como agentes de incentivo, a ação busca ampliar a visibilidade do PPEA e fortalecer seu impacto no cotidiano institucional. O Quadro 36 traz a ação proposta.

Quadro 36: Estratégia de Divulgação do PPEA por meio das chefias imediatas (Metodologia 5W2H)

<b>What? O que?</b>	Implementar uma estratégia institucional de sensibilização e engajamento das chefias imediatas como agentes ativos de incentivo à participação dos servidores no PPEA. A ação consistirá em orientar e mobilizar os gestores para que promovam o programa junto às suas equipes, reforçando sua importância e estimulando a adesão dos servidores.
<b>Why? Por que?</b>	A pesquisa evidenciou baixa adesão dos servidores aos programas existentes e desconhecimento do PPEA, indicando que a ausência de estímulo direto no contexto imediato de trabalho pode contribuir para a baixa participação. As chefias imediatas ocupam posição estratégica na mediação entre a instituição e os servidores, exercendo influência direta sobre o acesso à informação, a legitimação das ações institucionais e a criação de condições favoráveis à participação nos programas.
<b>Where? Onde?</b>	A ação será desenvolvida em espaços da universidade, como auditórios e salas de reuniões.
<b>When? Quando será feito?</b>	A implementação ocorrerá de forma contínua, integrada ao planejamento anual da equipe PPEA, com ações periódicas de sensibilização das chefias, especialmente nos períodos que antecedem a abertura de novas turmas do PPEA.
<b>Who? Quem?</b>	A responsabilidade institucional será da Progepe e da equipe do PPEA, cabendo às chefias imediatas o papel central de incentivo, orientação e mobilização dos servidores de seus respectivos setores, atuando como multiplicadores da política institucional.
<b>How? Como será feito?</b>	A ação será operacionalizada por meio de encontros formativos específicos com as chefias imediatas, nos quais serão apresentados os objetivos, benefícios e impactos do PPEA. Disponibilização de materiais de apoio direcionados aos gestores e inclusão do incentivo ao PPEA nas reuniões de equipe. Estímulo para que as chefias criem condições organizacionais que favoreçam a participação dos servidores, como apoio institucional e flexibilização planejada da rotina de trabalho.
<b>How much? Quanto?</b>	Eventuais custos estão relacionados à organização dos encontros formativos e à produção de materiais de apoio.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A ação proposta, centrada no incentivo das chefias imediatas à participação no PPEA, configura-se como uma estratégia adequada para enfrentar o achado da pesquisa sobre baixa adesão dos servidores e desconhecimento do programa. Essa abordagem atua diretamente no nível organizacional em que se consolidam e se reforçam as práticas institucionais cotidianas. A pesquisa demonstrou que, embora o PPEA exista formalmente e os servidores reconheçam a importância do suporte institucional para a preparação para a aposentadoria, sua efetividade é limitada quando não há conhecimento sobre o programa. Por isso, torna-se essencial a implementação de estratégias de mobilização no contexto imediato de trabalho, espaço em que se constroem decisões e prioridades dos servidores.

As chefias imediatas ocupam posição estratégica na mediação entre a política institucional e os servidores, sendo responsáveis não apenas pela organização do trabalho, mas também pela legitimação das ações promovidas pela instituição. Quando o incentivo à participação em programas institucionais não é explicitamente reconhecido ou apoiado pelas lideranças diretas, essas iniciativas tendem a ser percebidas como secundárias ou desvinculadas das demandas do setor, o que contribui para a baixa adesão. Nesse sentido, ao eleger as chefias imediatas como protagonistas da ação, o plano busca consolidar o PPEA como uma pauta reconhecida e incorporada à rotina dos setores.

A operacionalização da ação ocorre por meio de encontros formativos específicos com as chefias imediatas. Nesses encontros são apresentados os objetivos, fundamentos e benefícios do PPEA, bem como o papel esperado dos gestores no estímulo à participação dos servidores. Esses momentos formativos têm a finalidade de alinhar compreensões, esclarecer dúvidas e fortalecer o compromisso das lideranças com a política institucional.

De forma complementar, a ação prevê a disponibilização de materiais de apoio direcionados às chefias, contendo informações objetivas sobre o funcionamento do PPEA, critérios de participação e argumentos que auxiliem os gestores na sensibilização de suas equipes. Ademais, poderá ser incentivada a inserção do tema nas rotinas de gestão dos setores, como reuniões de equipe. Essa estratégia contribui para que a divulgação do programa deixe de ser pontual e passe a ocorrer de forma contínua e contextualizada.

Outro aspecto central é a criação de condições organizacionais favoráveis à participação, como o apoio institucional explícito das chefias e a flexibilização

planejada da rotina de trabalho, quando necessário. Essas medidas sinalizam aos servidores que a participação no PPEA é reconhecida como parte legítima do desenvolvimento profissional e do cuidado institucional ao longo da trajetória laboral.

Portanto, ao articular o papel estratégico das chefias imediatas, o alinhamento institucional e o uso de recursos já disponíveis, a ação proposta apresenta-se como uma resposta viável, contribuindo para ampliar o conhecimento, a adesão e a efetividade do PPEA na UFJF.

#### 4.1.4. Diário de Trajetória Profissional do Servidor

A ação será proposta à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e à Equipe PPEA, uma vez que se destina aos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora ao longo de toda a trajetória profissional, envolvendo também chefias imediatas, equipes de trabalho, alunos, e até a comunidade externa quando se tratar de servidores que trabalham com projetos de extensão, por exemplo. A inclusão desses atores justifica-se por compreender o reconhecimento e a valorização no trabalho como processos coletivos e relacionais, construídos nas interações cotidianas e mediados pela gestão. Ao envolver múltiplos sujeitos, a proposta busca fortalecer o sentimento de pertencimento institucional e promover práticas de reconhecimento contínuo. Ademais, contribui para a preservação da memória organizacional. O Quadro 37 sistematiza essa proposta.

Quadro 37: Diário de Trajetória Profissional do Servidor  
(Metodologia 5W2H)

<b>What? O que?</b>	Desenvolver e implementar o Diário de Trajetória Profissional do Servidor, uma ação institucional de valorização e reconhecimento simbólico que acompanhará cada servidor desde seu ingresso na UFJF até sua saída por aposentadoria ou desligamento.
<b>Why? Por que?</b>	A ação justifica-se pelos achados da pesquisa, que evidenciaram a falta de reconhecimento e valorização dos servidores como um fator que impacta negativamente a motivação, o engajamento, o bem-estar no trabalho e o sentimento de pertencimento institucional, especialmente entre servidores em final de carreira.
<b>Were? Onde?</b>	A ação será implementada nos setores administrativos e unidades acadêmicas da UFJF, integrando-se aos ambientes de trabalho cotidianos.
<b>When? Quando será feito?</b>	O Diário de Trajetória terá caráter contínuo e permanente, iniciando-se no momento de ingresso do servidor na universidade. As ações de estímulo ao uso do diário poderão ser planejadas anualmente pela equipe PPEA, com momentos específicos de mobilização.

<b>Who? Quem?</b>	Progepe, Equipe PPEA, comunidade acadêmica.
<b>How? Como será feito?</b>	Criação de um modelo padrão institucional de Google Forms, com campos destinados a mensagens de reconhecimento, relatos de convivência, contribuições profissionais e impactos positivos do servidor na instituição.
<b>How much? Quanto?</b>	Os custos da ação serão predominantemente baixos, uma vez que utilizará ferramentas digitais gratuitas, como o Google Forms. Eventuais despesas estarão relacionadas à organização de encontros, produção de materiais simbólicos (certificados, cadernos comemorativos ou versões impressas do compilado final) e ações de divulgação, podendo ser executadas com recursos institucionais existentes, sem necessidade de investimento financeiro significativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A proposta do Diário de Trajetória Profissional do Servidor consiste na implementação de uma ação institucional permanente voltada à valorização e ao reconhecimento simbólico dos servidores da UFJF, que visa um acompanhamento desde o ingresso na instituição até o encerramento da trajetória funcional. Trata-se de um dispositivo de caráter longitudinal, pensado para registrar, ao longo do tempo, as contribuições e experiências positivas ligadas ao servidor no contexto universitário, fortalecendo o sentimento de pertencimento institucional e a construção de vínculos significativos no ambiente de trabalho.

O Diário poderá ser estruturado como um registro digital individual, acessível por meio de um formulário eletrônico padronizado institucionalmente, vinculado a um link permanente associado a cada servidor. Nesse espaço, colegas de trabalho, chefias imediatas, alunos, entre outros, poderão registrar manifestações de reconhecimento, relatos de convivência, agradecimentos e percepções sobre as contribuições profissionais e pessoais do servidor. Ao privilegiar registros positivos e simbólicos, a ação busca promover uma cultura organizacional baseada no reconhecimento mútuo e na valorização das trajetórias.

A iniciativa refere-se aos achados da pesquisa, que evidenciaram a fragilidade das práticas de reconhecimento e valorização no contexto institucional, especialmente entre servidores em final de carreira, associadas a sentimentos de invisibilidade, desvalorização simbólica e distanciamento do ambiente organizacional. Nesse sentido, o Diário de Trajetória se configura como uma estratégia de enfrentamento dessas fragilidades, contribuindo para o aumento da motivação, do engajamento e do bem-estar no trabalho. Ademais, favorece uma vivência mais significativa das transições ao longo da carreira, particularmente no processo de aposentadoria.

A implementação da ação deve ocorrer nos setores administrativos e unidades acadêmicas da UFJF, integrando-se às rotinas de trabalho e às políticas institucionais de gestão de pessoas. A coordenação ficará sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em articulação com a equipe PPEA. As chefias imediatas irão desempenhar um papel estratégico na mediação da proposta, incentivando a participação das equipes e promovendo espaços estruturados de diálogo e reconhecimento coletivo.

Embora o Diário possua caráter contínuo e permanente, estão previstos momentos específicos de mobilização e estímulo ao seu uso, planejados de forma anual e articulados ao calendário institucional pela equipe PPEA. Os servidores não terão acesso aos registros ao longo da sua trajetória, cabendo à equipe PPEA filtrar e sistematizar as informações contidas nos formulários para a construção de material que possa ser entregue ao servidor quando do seu desligamento/aposentadoria, como forma de reconhecimento institucional por sua contribuição à universidade.

Do ponto de vista operacional, a ação é de baixo custo, pois utiliza ferramentas digitais gratuitas ou já disponíveis institucionalmente. Eventuais despesas estarão relacionadas à organização de encontros presenciais, à produção de materiais simbólicos de reconhecimento e às ações de divulgação interna. Dessa forma, o Diário de Trajetória Profissional do Servidor traduz uma prática de gestão humanizada e participativa, com elevado potencial simbólico e institucional, contribuindo para a valorização das pessoas nos seus respectivos setores e o fortalecimento dos vínculos organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição para a aposentadoria pode ser um processo complexo, uma vez que o trabalho tende a ser central na vida das pessoas e a aposentadoria pode ser vista como uma ruptura que tende a se relacionar ao envelhecimento e à finitude. Por isso, a preparação e educação para a aposentadoria são previstas em organizações públicas e privadas. Os programas de educação para a aposentadoria visam promover um envelhecimento ativo e uma transição tranquila, fortalecendo fatores de proteção e oferecendo suporte para o planejamento e tomada de decisão. Eles também buscam combater a discriminação etária e promover uma cultura organizacional inclusiva.

Este estudo procurou entender por que a adesão ao PPEA-UFJF é baixa, mesmo entre servidores que já cumpriam os requisitos para aposentar. Indagou-se o conhecimento dos servidores sobre o programa, se ele conseguia atender às suas necessidades e como eles viam a aposentadoria, o trabalho e o envelhecimento. Também foram questionadas a descontinuidade do PPEA na UFJF e a limitação das ações apenas para servidores próximos à aposentadoria. Além disso, foi analisada a contradição entre o número de servidores que optam pelo abono de permanência e a baixa procura pelo PPEA, além da tendência de adiar a aposentadoria.

A análise dos dados referentes à existência e às principais características dos Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) nas universidades federais do Rio de Janeiro e de Minas Gerais evidenciou a baixa institucionalização dessas iniciativas, expressa pela reduzida adesão dos servidores e pelas dificuldades de continuidade das ações. Dessa forma, a descontinuidade dos PPAs não se configura como um problema exclusivo da UFJF, indicando a necessidade de formulação de estratégias mais adequadas das organizações ao arquitetar esses programas. A pesquisa também ofereceu indícios relevantes acerca dessas estratégias, a partir da identificação de experiências que apontam para a importância da diversificação metodológica e de uma maior adequação às diferentes etapas da carreira. Ademais, ainda que pouco abordada na literatura e nas práticas institucionais, foi suscitada a ampliação de iniciativas voltadas à gestão do conhecimento organizacional como um eixo relevante a ser incorporado aos PPAs.

A pesquisa realizada com servidores da UFJF corroborou a centralidade do trabalho na vida dos sujeitos, conforme defendido por diversos autores. O significado

atribuído ao trabalho foi identificado tanto como fonte de bem-estar quanto de mal-estar, ou ainda como ambos simultaneamente, influenciando diretamente a forma como a aposentadoria é vislumbrada. Em razão da influência do trabalho na realização pessoal e na construção da identidade, compreender o significado do trabalho em sua atual configuração na vida dos servidores, assim como o impacto que ele tem na vida dos sujeitos é primordial.

Nesse sentido, o PPEA revelou-se fundamental ao suscitar ações que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como o reconhecimento e a valorização dos servidores. São elementos que não são secundários para que a transição para a aposentadoria possa ser devidamente refletida e planejada a partir da vivência do trabalho como uma experiência satisfatória e como um contínuo, com impactos positivos no bem-estar e no clima organizacional. Destacou-se, ainda, a importância de intervenções no âmbito dos próprios setores, com a participação das chefias imediatas, como estratégia para a construção de um ambiente de trabalho mais satisfatório.

Os dados também evidenciaram a persistência de preconceitos etários e de práticas de exclusão, especialmente em relação aos servidores em fase de pré-aposentadoria. Isso indica a necessidade de desconstrução de estigmas, de valorização dos trabalhadores mais velhos e de fortalecimento da integração intergeracional, de modo que a aposentadoria não seja associada ao sentimento de inutilidade que pode emergir ao final da carreira profissional do servidor, nessas condições de exclusão organizacional, comumente associada ao envelhecimento.

Quanto à preparação para a aposentadoria, observou-se que, embora servidores com até 50 anos e aqueles com mais de 50 anos reconheçam a importância do planejamento, existiam diferenças significativas nos interesses e nas expectativas entre as faixas etárias. Apesar do consenso em torno da necessidade de suporte institucional, o PPEA da UFJF se revelou pouco conhecido entre os servidores. Desse modo, o aumento da adesão ao programa não se explica pela falta de relevância atribuída ao planejamento para a aposentadoria, mas, sobretudo pelo desconhecimento acerca de sua existência e pela limitação de um único formato de programa em atender às distintas expectativas e interesses presentes entre as diferentes faixas etárias.

Por fim, os principais desafios associados à aposentadoria envolveram aspectos financeiros, de saúde e de reorganização do tempo, evidenciando a

relevância dessas temáticas no âmbito da educação para a aposentadoria, na medida em que se configuram como fatores importantes para a tomada de decisão consciente e voluntária em relação a esse processo. A aplicação do Modelo Transteórico de Mudança revelou diferentes níveis de interesse e engajamento entre os servidores, reforçando a necessidade de intervenções personalizadas e progressivas que favoreçam uma transição mais tranquila e satisfatória para a aposentadoria.

Os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) configuram-se como ações institucionais no âmbito da gestão de pessoas voltadas à preparação e à educação dos trabalhadores para a transição à aposentadoria, contemplando dimensões financeiras, sociais, emocionais e identitárias, entre outras. Tais programas contribuem para o enfrentamento das mudanças inerentes a essa fase da vida, promovendo bem-estar e favorecendo uma adaptação positiva.

Contudo, os dados indicam que é imprescindível que a vivência da aposentadoria esteja ancorada em uma trajetória de trabalho dotada de significado e satisfação, o que pode não ocorrer de forma plena na sociedade capitalista. Nessa perspectiva, compreende-se o trabalho como práxis, isto é, como atividade fundamental da existência humana, atividade transformadora. Quando, por outro lado, o trabalho se restringe a um vínculo formal de compra e venda da força de trabalho, a aposentadoria tende a ser concebida como uma ruptura absoluta que transforma completamente a vida ou a identidade dos sujeitos, e não como parte de um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e social.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SENADO. Primeira lei da Previdência, de 1923, permitia aposentadoria aos 50 anos. *Senado Notícias*, Brasília, 3 jun. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/primeira-lei-da-previdencia-de-1923-permitia-aposentadoria-aos-50-anos>. Acesso em: 2 maio 2024.
- ANDRADE, Alexsandro Luiz de; RAFALSKI, Julia Carolina; SOUZA, Luiz Gustavo Silva; OLIVEIRA, Manoela Ziebell de. Planejamento para aposentadoria: saúde geral, finanças e qualidade do relacionamento. *Psico*, Porto Alegre, v. 48, n. 4, p. 317-328, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.15448/1980-8623.2017.4.24797>.
- ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). *A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho*. Buenos Aires: Cortez, 2001. p. 35-48. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/35174327.pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.
- ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>.
- ASSIS, Mônica de. *Envelhecimento ativo e promoção da saúde: reflexão para as ações educativas com idosos*. *Revista de Atenção Primária à Saúde*, Juiz de Fora, v. 8, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2005. Disponível em: <https://ninho.inca.gov.br/jspui/handle/123456789/12561>. Acesso em: 12 fev. 2025.
- ASSIS, Renata Moraes Simões de. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.
- BARROS, Myriam Moraes Lins de. Velhice na contemporaneidade. In: PEIXOTO, Clarice Ehlers (org.). *Família e envelhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 13-23.
- BARROSO, Eloísa Pereira. Reflexões sobre a velhice: identidades possíveis no processo de envelhecimento na contemporaneidade. *História Oral*, v. 24, n. 1, p. 9-27, 2021.
- BENGTSON, Vern L. Beyond the nuclear family: The increasing importance of multigenerational bonds (The Burgess Award Lecture). *Journal of Marriage and Family*, v. 63, n. 1, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2001.00001.x>.
- BRASIL. Constituição (1946). *Constituição dos Estados Unidos do Brasil*, de 18 de setembro de 1946. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 19 set. 1946. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao46.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm). Acesso em: 30 out. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/522095#:~:text=Texto-,Constitui%C3%A7%C3%A3o%20da%20Rep%C3%ABlica%20Federativa%20do%20Brasil%20%3A%20texto%20constitucional%20promulgado%20em,Decreto%20Legislativo%20n%C2%BA%20186%2F2008>. Acesso em: 30 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. *Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências*. 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 1 ago. 2024.

BRASIL. 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*. Disponível

em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8842.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm). Acesso: 01 ago. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. Portaria SGP/MP nº 12, de 20 de novembro de 2018. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 21 nov. 2018, Seção 1, p. 161. Disponível em:

<https://share.google/emPndVMw500DJcb4y>. Acesso: 25 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 6.439, de 1º de setembro de 1977. Dispõe sobre a organização da Previdência Social, institui o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social – SINPAS, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2 set. 1977. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6439.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6439.htm). Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Secretaria de Previdência. *RGPS e RPPS: o que é a Previdência Pública?* Módulo 07. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência, 2021. 25 p. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/pbefrgps.pdf>.

Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Ministério da Gestão apresenta dados sobre aposentadoria de servidores e tendências para o serviço público. *Gov.br*, Brasília, 25 mar. 2025. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/marco/ministerio-da-gestao-apresenta-dados-sobre-aposentadoria-de-servidores-e-tendencias-para-o-servico-publico>. Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Qualidade de vida no trabalho (QVT)*. Brasília, 6 nov. 2023. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt>. Acesso em: 22 maio 2025.

BRESSAN, Maria Alice Lopes Coelho *et al.* Bem-estar na aposentadoria: o que isto significa para os servidores públicos federais? *Revista brasileira de geriatria e gerontologia*, v. 16, n. 2, p. 259-272, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbagg/a/G8BFtxkkrYGwdCrw7TgnTrn/?lang=pt>. Acesso: 29 set. 2024.

BRUNS, Maria Alves de Toledo; ABREU, Antônio Suárez. O envelhecimento: encantos e desencantos da aposentadoria. *Revista da ABOP*, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 5-33, jun. 1997.

BULLA, Leonia Capaverde; KAEFER, Carin Otília. Trabalho e aposentadoria: as repercussões sociais na vida do idoso aposentado. *Revista Virtual Textos & Contextos*, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 1-8, 2003. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/957>. Acesso em: 18 set. 2024.

BUSS, Paulo Marchiori. Uma introdução ao conceito de promoção da saúde. In: CZERESNIA, Dina; FREITAS, Carlos Machado de (org.). *Promoção da saúde: conceitos, reflexões, tendências*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2003. p. 15-38.

CORREA, Tarciana do Prado; ANDRADE, Roberta Ferreira Coelho de. A saúde do servidor público em xeque: um olhar para as causas do seu adoecimento. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, São José dos Pinhais, v. 18, n. 6, jun. 2020. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/227>. Acesso em: 29 set. 2024.

COSTA, Débora Vargas Ferreira; NASCIMENTO, Rejane Prevot. “*Sai Velho, Deixa o Novo Entrar*”: O Luto do Aposentar, Envelhecer, da Finitude e da Sexualidade. *Revista FSA*, Teresina, v. 18, n. 7, p. 217-238, jul. 2021. DOI: 10.12819/2021.18.7.14.

CUNHA, Carlos Leonardo Figueiredo *et al.* Planos privados de saúde e a saúde dos trabalhadores do Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 5, p. 1959-1970, 2019.

DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). *Previdência Social brasileira: concepção constitucional e tentativas de desconstrução*. Nota Técnica nº 51. Brasília: DIEESE, 2007. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2007/notatec51Previdencia.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

FERREIRA, Mário César. *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011. 320p.

FONTE, Isolda Belo da. Diretrizes internacionais para o envelhecimento e suas consequências no conceito de velhice. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 12., 2002, Ouro Preto, MG. *Anais do XII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais*. Campinas: ABEP, 2002. p. 1-15. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/facssocial/wp-content/uploads/sites/521/2025/02/diretrizes-internacionais-e-conceito-velhice-1-2.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

FRANÇA, Lúcia Helena de Freitas Pinho. *Repensando a aposentadoria com qualidade: perspectivas para a vida pós-trabalho*. Rio de Janeiro: Centro de Referência e Documentação sobre Envelhecimento – CRDE/UnATI/UERJ, 2002.

FRANÇA, Lúcia Helena de Freitas Pinho. Influências sociais nas atitudes dos “top” executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 1, p. 17-35, 2009a.

FRANÇA, Lúcia Helena de Freitas Pinho; CARNEIRO, Verônica Lopes. Programas de preparação para a aposentadoria: Um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 12, n. 3, p. 429-447, 2009b.

FRANÇA, Lúcia Helena de Freitas Pinho; SOARES, Dulce Helena Penna. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 29, p. 738-751, 2009c.

FRANÇA, Lúcia Helena de Freitas Pinho. Aposentadoria: crise ou liberdade? In: MURTA, Sheila Giardini; LEANDRO-FRANÇA, Cristine; SEIDL, Juliana (Orgs.). *Programas de educação para aposentadoria: como planejar, implementar e avaliar*. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014. p. 54-65.

GONÇALVES, Cidália Domingues. Envelhecimento bem-sucedido, envelhecimento produtivo e envelhecimento ativo: reflexões. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, v. 20, n. 2, p. 645–657, ago. 2015. DOI: <https://doi.org/10.22456/2316-2171.49428>.

GÜNTHER, Isolda de Araújo; BORGES, Lilian Maria. Modelos Teóricos que Fundamentam os Programas de Educação para Aposentadoria. In: MURTA, Sheila Giardini; LEANDRO-FRANÇA, Cristineide; SEIDL, Juliana (Org.). *Programas de educação para aposentadoria: como planejar, implementar e avaliar*. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014. p. 37-53.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). *Confira as principais mudanças da Nova Previdência*. Brasília: INSS, 19 dez. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/noticias/noticias/confira-as-principais-mudancas-da-nova-previdencia>. Acesso em: 8 set. 2025.

LELES, Letícia Cabral; AMARAL, Grazielle Alves. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. *Revista Laborativa*, v. 7, n. 1, p. 53-73, abr. 2018.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Trabalho e identidade: uma reflexão à luz do debate sobre a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea. *Educação & Tecnologia*, v. 12, n. 3, p. 5-9, 2008.

LIMA, Gilvânklm Marques de; SORTO, Fredys Orlando. Reformas da previdência social no Brasil: fatores que conduzem o processo reformador. *Seqüência – Estudos Jurídicos e Políticos*, Florianópolis, v. 43, n. 92, p. 1-34, 2023. DOI: 10.5007/2177-7055.2022.e73339. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/96bJ7rjbFSqqmW7VbR4VMnM/?lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2025.

LUKÁCS, G. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. *Temas de Ciências Humanas*. São Paulo: Ciências Humanas, n. 4, p. 1-20, 1978.

MARTINS, Maria Inês Carsalade *et al.* A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 22, n. 5, p. 1429-1440, 2017.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Revista Brasileira de Educação*, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 1-300, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/?lang=pt>. Acesso em: 11 out. 2025.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. “Excelência e produtividade”: Novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, v. 27, n. 2, p. 322-331, 2015.

MENDONÇA, Paulo Bernardes Honório de. *Gestão do Conhecimento: Teorias e Práticas*. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2022.

PAIVA, Sálvea de Oliveira Campelo e. Envelhecimento, saúde e trabalho no tempo do capital: um ensaio em defesa da Seguridade Social. *In: TEIXEIRA, Solange Maria (org.). Envelhecimento na sociabilidade do capital*. Campinas: Papel Social, 2017. p. 97-117.

SANTANA, A. G. M.; SANTOS, D. J. S.; SOUSA, N. M.; LEME, F. A. A. História da Previdência no Brasil até a Reforma Previdenciária e as Imposições de Dificuldades para a Aposentadoria por Idade para as Mulheres. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, v. 23, maio/junho, p. 1-14, 2022.

SANTANA, Nívia Cardoso Guirra; LIMA, Isabel Maria Sampaio Oliveira. A nova velhice do provedor. *Mediações*, v. 17, n. 2, p. 181-195, 2012.

SILVA, Maurício Ferreira da. Governo Temer: uma estratégia de retomada conservadora no Brasil. *Cuadernos de Política Exterior Argentina (Nueva Época)*, n. 130, p. 21-36, dez. 2019. Disponível em: <https://rehip.unr.edu.ar/items/4dfe105c-ebca-4a1c-8c73-854fa158284c>. Acesso em 25 ago. 2025.

SILVA, Silma Maria Ribeiro da. *Preparação para Aposentadoria - Caminhos: Aposentadoria e Previdência*. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Diretoria de Desenvolvimento Profissional, 2021.

SIMÕES, Júlio Assis. Provedores e militantes: imagens de homens aposentados na família e na vida pública. *In: PEIXOTO, Clarice Ehlers (org.). Família e envelhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 25-56.

TEIXEIRA, Marilane Oliveira; ANDRADE, Hélio Rodrigues de. Terceirização no serviço público e de cuidados na cidade de São Paulo. *In: TEIXEIRA, Marilane Oliveira; GALVÃO, Andréia; KREIN, José Dari; BIAVASCHI, Magda; ALMEIDA,*

Paula Freitas de; ANDRADE, Hélio Rodrigues de (Orgs.). *Contribuição crítica à reforma trabalhista*. Campinas: CESIT/IE/Unicamp, 2017. p. 289-310.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). Resolução CONSU nº 11, de 29 de agosto de 2014. *Aprova o PRÓ-VIDA – Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais da UFJF*. Diário Oficial da União, Juiz de Fora, 29 ago. 2014. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-11.2014.pdf>. Acesso em 20 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022-2027*. Juiz de Fora, MG: Editora UFJF, 2022. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/pdi-2022-2027/>. Acesso 21 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). *Informativo Saúde em Dia – Edição Janeiro de 2025*. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)/Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE), jan. 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2025/01/Informativo-Saúde-em-Dia-Janeiro-de-2025.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). *PRÓ-VIDA: Qualidade de Vida no Trabalho*. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), Juiz de Fora, 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/vida-trabalho/>. Acesso em: 6 mar. 2025.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Envelhecimento ativo: uma política de saúde*. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

WÜNSCH, Dolores Sanches; MENDES, Jussara Maria Rosa; MARTINS, Juliana. Trabalho e previdência social: as lacunas de proteção social na seguridade social. *Argumentum*. Vitória, ES. Vol. 9, n. 3, p. 37-51, set./dez. 2017.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

## APÊNDICE A

### Questionário com servidores ativos da UFJF

#### **O Programa de Preparação e Educação para Aposentadoria (PPEA): desafios e possibilidades da sua implementação na Universidade Federal de Juiz De Fora (UFJF)**

Convido você a responder este questionário que visa coletar informações que serão utilizadas na minha dissertação do mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, sob orientação da professora Daniela Fantoni de Lima Alexandrino.

Esta pesquisa possui como objetivo descrever e analisar a implementação do Programa de Preparação e Educação para Aposentadoria (PPEA) na UFJF e propor estratégias que podem ser adotadas para seu aprimoramento. As respostas ao questionário duram cerca de 10 minutos e **todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais, sendo garantido o seu anonimato.**

#### **O público-alvo desta pesquisa são servidores ativos da UFJF.**

As informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa, e ao preencher questionário é possível desistir de participar a qualquer momento, pois sua participação é voluntária. Caso tenha dúvidas sobre essa pesquisa, entre em contato através do e-mail [danistivanin@ufjf.br](mailto:danistivanin@ufjf.br).

Agradeço desde já a sua colaboração.

Daniele de Oliveira Stivanin

*Servidora Técnico-Administrativa em Educação – PROGEPE/UFJF e Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública.*

---

\* Indica uma pergunta obrigatória

### **Manifestação de ciência e concordância de consentimento livre e esclarecido.**

Antes de iniciar o preenchimento do questionário é necessário que você manifeste sua concordância em participar da pesquisa selecionando a opção abaixo. A continuidade no preenchimento do questionário só será possível mediante o aceite. Caso você não concorde, o questionário será encerrado neste ponto, e nenhuma resposta será registrada.

1. A sua identidade será mantida em sigilo e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação, você concorda em participar?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, concordo em participar da pesquisa.
- Não, não concordo em participar da pesquisa.

### **Perfil dos respondentes**

Esta seção busca levantar informações básicas e contextuais sobre quem está respondendo ao questionário.

2. Faixa etária:

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 30 anos
- 31 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 a 70 anos
- Acima de 70 anos

3. Com qual gênero você se identifica?

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

4. Como você autodeclara a sua cor/raça? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Branca
- Preta
- Parda
- Indígena
- Amarela

5. Qual sua faixa salarial?

*Marcar apenas uma oval.*

- R\$ 1.518 a R\$ 3.036
- R\$ 3.037 a R\$ 6.072
- R\$ 6.073 a R\$ 12.144
- Acima de R\$ 12.144

6. Nível de escolaridade

*Marcar apenas uma oval.*

- Alfabetizado
- Ensino fundamental
- Ensino Médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

7. Você possui dependente(s) financeiro(s)?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

8. Seu vínculo na UFJF é como:

*Marcar apenas uma oval.*

Técnico Administrativo em Educação (TAE)

Docente

9. Você recebe abono de permanência? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Não sei responder



Encontrar com os(as) amigos (as)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer atividade física regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentar-se bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar práticas espirituais e/ou religiosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicar tempo com o parceiro ou a parceira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer cursos de aperfeiçoamento em minha área profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Qual desses fatores você associa a aposentadoria? (Marque até 3 opções)

*Marque todas que se aplicam.*

- Descanso
- Inatividade
- Realização de novas atividades
- Perdas salariais
- Ganho de tempo livre
- Redução da convivência com as pessoas
- Envelhecimento
- Realização de novos projetos

11. Você considera necessário se preparar para aposentadoria? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não
- Um pouco
- Sim
- Muito

12. Você acredita que a UFJF deve oferecer suporte aos seus servidores para preparação para a aposentadoria?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não
- Um pouco
- Sim
- Muito

13. Você acredita que o Estado deve oferecer suporte para preparação par aposentadoria através dos seus serviços (ex: saúde, assistência social , previdência social, educação)?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não
- Um pouco
- Sim
- Muito

14. Na sua opinião um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) pode ser útil principalmente para: (Marque até 4 opções)

*Marque todas que se aplicam.*

- Convencer as pessoas a se aposentarem
- Melhorar a qualidade de vida e bem-estar
- Refletir sobre a aposentadoria e outros aspectos relacionados
- Conhecer outras pessoas que estão próximas da aposentadoria
- Adquirir novos conhecimentos
- Adquirir novas habilidades
- Estabelecer novos vínculos sociais
- Auxiliar em alguma decisão
- Não vejo utilidade
- Ter um apoio da instituição

15. Você conhece o Programa de Preparação e Educação para Aposentadoria (PPEA) direcionado aos servidores da UFJF?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não
- Um pouco
- Sim
- Muito

16. Na sua opinião é interessante que tenha quais dessas ações consolidadas na UFJF voltadas aos servidores:

*Marque todas que se aplicam.*

- Oficinas de projeto de vida pós-carreira
- Política de reconhecimento dos servidores que se destacam no exercício profissional
- Oficinas de troca de conhecimentos entre os servidores mais experientes e os mais novos
- Oficinas de gestão da carreira desde o ingresso na universidade
- Homenagem institucional aos servidores aposentados e às suas trajetórias
- Educação permanente sobre questões previdenciárias

- Eventos intergeracionais que englobem alunos, TAEs e docentes
- Oficinas digitais de atualização de ferramentas tecnológicas
- Outro: \_\_\_\_\_

17. Para você o que significa envelhecer?

---

---

---

---

---

18. Na sua opinião ter qualidade de vida ao envelhecer é possível? Por quê?

---

---

---

---

---

19. O que você mais relaciona com o envelhecimento ativo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Bons comportamentos individuais
- Boas condições econômicas Ambiente favorável
- Acesso a serviços sociais e de saúde Características pessoais
- Continuar trabalhando
- Outro: \_\_\_\_\_

20. O que o trabalho representa na sua vida? Explique se possível.

---

---

---

21. Você se sente valorizado/reconhecido profissionalmente?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Um pouco

Não

Muito

22. Explique sua resposta anterior.

---

---

---

---

---

23. O seu trabalho afeta a sua saúde de forma positiva e/ou negativa? Explique se necessário.

---

---

---

---

---

Agradeço a sua participação nesta pesquisa.

**Não se esqueça de clicar em "Enviar" para registrar sua resposta.**

24. Você teria interesse em participar da segunda etapa da pesquisa? Essa etapa será uma entrevista individual. Ao marcar que possui o interesse, solicitamos seu e-mail para que todas as informações pertinentes sejam enviadas.

*Marcar apenas uma oval.*

Tenho interesse

Não tenho interesse

25. Se você respondeu que tem o interesse, deixar e-mail de contato

---

## APÊNDICE B

### Roteiro de entrevista com servidores ativos

- 1) Conte-me um pouco sobre sua trajetória profissional na UFJF, se TAE ou docente, cargos exercidos, ano de ingresso, período na instituição e o que mais achar relevante.
- 2) Com qual idade você começou a trabalhar? Conte-me mais sobre esse momento e o que ele representou.
- 3) Realiza algum trabalho (remunerado ou não) além do exercido na UFJF? Se sim, por quê?
- 4) Você se imagina aposentado(a) algum dia? Explique.
- 5) Quais são os benefícios que você acredita que teria neste momento de aposentadoria?
- 6) E quais as dificuldades/desafios que você acha que teria?
- 7) De que forma você acredita que a UFJF poderia auxiliar os servidores em relação à transição para a aposentadoria?
- 8) Na sua opinião, uma preparação e educação para a aposentadoria ao longo de toda a trajetória profissional do servidor seria algo interessante? Explique.
- 9) Na sua opinião, o que determina se uma pessoa é velha ou não?
- 10) No seu cotidiano de trabalho, você observa algum tipo de discriminação ou exclusão em relação às pessoas que estão mais próximas da aposentadoria? Explique.
- 11) Como você avalia a importância de ações institucionais que promovam o bem-estar, a valorização e a continuidade do vínculo dos servidores, inclusive na aposentadoria?