



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PROPAD)

JOSILANE DA SILVA CONCEIÇÃO

**ANÁLISE DO PROGRAMA BEM VIVER: PERSPECTIVAS DA PREPARAÇÃO
PARA APOSENTADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA**

**Recife-PE
2025**

JOSILANE DA SILVA CONCEIÇÃO

**ANÁLISE DO PROGRAMA BEM VIVER: PERSPECTIVAS DA PREPARAÇÃO
PARA APOSENTADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na Linha de pesquisa Organização e Sociedade (OeS), Campo Temático: Redes Sociotécnicas, Competências Profissionais e Trabalho (RSCPT), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador: Professor Dr. Diogo Henrique Helal

Recife-PE

2025

Catálogo de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Conceição, Josilane da Silva.

Análise do Programa Bem Viver: perspectivas da preparação para aposentadoria da Universidade Federal de Roraima / Josilane da Silva Conceição. - Recife, 2025.

93f.:il.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), 2025.

Orientação: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal.

1. Envelhecimento; 2. Aposentadoria; 3. Programa Bem Viver; 4. Política institucional. I. Helal, Diogo Henrique. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

JOSILANE DA SILVA CONCEIÇÃO

**ANÁLISE DO PROGRAMA BEM VIVER: PERSPECTIVAS DA PREPARAÇÃO
PARA APOSENTADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na Linha de pesquisa Organização e Sociedade (OeS), Campo Temático: Redes Sociotécnicas, Competências Profissionais e Trabalho (RSCPT), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Professor Diogo Henrique Helal Dr., PROPAD - Universidade Federal de Pernambuco (Orientador)

Professora Débora Paschoal Dourado, Dr.^a PROPAD UFPE (examinadora interna);

Professor Diego Costa Mendes, Dr., PROFIAP UFV (examinador externo);

Professora Carla Pasa, Dr.^a, PROPAD UFPE (suplente interna);

Professora Denise Souza, Dr.^a PPHTUR/UFPE (suplente externa).

**Recife-PE
2025**

Dedico essa dissertação à Joana Anícia Estevam e ao João Sérvulo Estevam, pessoas lindas, inteligentes e generosas, que me escolheram para ser a mãe delas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e misericórdia comigo, e a Maria, Mãe de Jesus e nossa, por me amparar em todas as situações.

Aos meus pais biológicos (Anícia e Raimundo) em memória, e aos meus pais adotivos (Maria e Quintino), pela decisão corajosa de escolher a mim e meus irmãos como filhos.

Às minhas irmãs (Marilene e Francilene) e aos meus irmãos (Josiel, Joel e Josué), por todo amor que existe entre nós.

Às minhas amigas e amigos, por terem me apoiado, me incentivado e me compreendido nas horas difíceis. Especialmente à Mirella Miranda e Ana Lúcia Beserra, amigas-irmãs, que sempre me motivaram com palavras positivas ou até mesmo nos xingamentos. Tenho amor, orgulho e muito apreço por vocês.

À amiga Vanessa Vieira, pelo auxílio nas transcrições das entrevistas e por estar sempre disposta a ajudar; a Gersika Nascimento, que sempre perguntava: “Quer ajuda?” e à Luciana Braga, pela leitura emotiva e sugestões valiosas. Obrigada, meninas, por tudo.

À Tia Corina, pelo apoio, cuidado, mensagens diárias de esperanças e por ser inspiração na minha vida. Deus te abençoe, sempre.

Às minhas sobrinhas Akel, Anny e Andrea e a eterna cunhada Fernanda Dias, pela torcida, orações e vibrações positivas. Amo tanto vocês.

Ao meu orientador, professor Dr. Diogo Henrique Helal, pela paciência e palavras de incentivo que me deixaram segura e confiante em prosseguir: “Estou aqui pra te ajudar”, “pode contar comigo”, “vai dar tudo certo” e “parabéns pelo excelente trabalho”. Você foi um encontro de almas. Minha gratidão eterna à você.

A todos os professores do PROPAD, que se dispuseram a viajar para o extremo norte do Brasil, na busca da propagação de conhecimentos. Todos são valiosos.

Por fim, e essenciais à minha pesquisa, às servidoras participantes e a ministrante do Programa Bem Viver, que gentilmente participaram das entrevistas e me fizeram coletar não somente dados, mas também, amor.

RESUMO

Esta dissertação analisa como o Programa Bem Viver contribui para a preparação para a aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Roraima (UFRR), a partir da percepção dos seus participantes. A pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD/UFPE), na Linha de Pesquisa Organização e Sociedade, tendo como lente teórica a perspectiva do Bem Viver, ancorada nas cosmovisões andinas (Sumak Kawsay e Suma Qamaña). A partir dessa abordagem, buscou-se compreender a aposentadoria não apenas como fim da trajetória laboral, mas como transição que envolve aspectos subjetivos, coletivos e institucionais. A metodologia adotada foi qualitativa, descritiva e exploratória, com a utilização do estudo de caso como estratégia e a análise de conteúdo, segundo Bardin (2000), como técnica de tratamento dos dados. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com participantes e com a coordenadora do programa. As análises revelaram que o Programa Bem Viver promove um espaço de cuidado, escuta e ressignificação do tempo pós-trabalho, contribuindo para a construção de novos sentidos e fortalecimento da autonomia dos servidores. No entanto, também foram identificadas tensões relacionadas à estruturação, comunicação e continuidade do programa. A pesquisa propõe melhorias a partir das demandas dos participantes e reforça a importância dos Programas de Preparação para Aposentadoria como política institucional de valorização do servidor e promoção do Bem Viver.

Palavras-chave: Envelhecimento, Aposentadoria, Preparação Para Aposentadoria, Programa Bem Viver e Política institucional.

ABSTRACT

This dissertation analyzes how the Bem Viver Program contributes to the preparation for retirement of employees of the Federal University of Roraima (UFRR), based on the perception of its participants. The research was developed within the scope of the Postgraduate Program in Administration (PROPAD/UFPE), in the Research Line Organization and Society, using as a theoretical lens the perspective of Bem Viver, anchored in Andean worldviews (Sumak Kawsay and Suma Qamaña). From this approach, we sought to understand retirement not only as the end of the work trajectory, but as a transition that involves subjective, collective and institutional aspects. The methodology adopted was qualitative, descriptive and exploratory, using the case study as a strategy and content analysis, according to Bardin (2000), as a data processing technique. Semi-structured interviews were conducted with participants and with the program coordinator. The analyses revealed that the Bem Viver Program promotes a space for care, listening and redefinition of post-work time, contributing to the construction of new meanings and strengthening of the autonomy of employees. However, tensions related to the structuring, communication and continuity of the program were also identified. The research proposes improvements based on the demands of the participants and reinforces the importance of Retirement Preparation Programs as an institutional policy for valuing employees and promoting Buen Viver.

Keywords: Aging, Retirement, Retirement Preparation, Bem Viver Program and Institutional Policy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceitos destacados na pesquisa	20
Figura 2 – Projeção do número de idosos com 60 anos ou mais no Brasil: 1900-2100.	22
Figura 3 – Fluxograma 1 – Relações entre envelhecimento populacional, força de trabalho e ageismo.	25
Quadro 1 – Revisão da literatura para Aposentadoria e Preparação para aposentadoria	29
Quadro 2 – Etapas e elementos estruturantes dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPAs)	32
Quadro 3 – A história da aposentadoria no Brasil	33
Figura 4 – Organograma da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFRR - PROGESP	41
Figura 5 – Identidade Visual do Programa Bem Viver	45
Quadro 4 – Constituição do módulo de temáticas do Programa Bem Viver	46
Quadro 5 – Constituição do módulo de temáticas da 4. ^a edição do Programa Bem Viver	47
Quadro 6 – Aposentados da Universidade Federal de Roraima – nos anos de 2015 a 2024 – 168 Totais	48
Quadro 7– Resumo dos Objetivos Específicos e Procedimentos Metodológicos	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Linha de tempo da estruturação do PPA da UFRR	42
Tabela 2 – detalhamento dos participantes do Programa Bem Viver desde a 1. ^a até a 4. ^a edição	55
Tabela 3 – Perfil das servidoras participantes (dados coletados nas entrevistas)	56
Tabela 4 – Síntese das percepções das participantes sobre o processo de envelhecimento	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP	Associação Brasileira de Estudos da População
DARH	Diretoria de Administração de Recursos Humanos
DDS	Diretoria de Desenvolvimento do Servidor
DGET	Diretoria de Gestão Estratégica e Terceirização
DSAS	Diretoria de Saúde e Assistência Social
EMPCA	Escala de Mudança em Comportamentos para Aposentadoria
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDHC	Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania
OMS	Organização Mundial de Saúde
PASS	Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal
PPA	Preparação Para Aposentadoria
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPAD/ UFPE	Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco
RPPS	Regime Próprio de Previdência
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UNFPA	Fundo de População das Nações Unidas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Geral	16
1.1.2 Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ENVELHECIMENTO- PROCESSO NATURAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO TRABALHO	20
2.1.1 Envelhecimento Populacional	20
2.1.2 Envelhecimento, força de trabalho e ageísmo: reflexões críticas sobre o trabalho e a relevância da preparação para a aposentadoria	22
2.2 PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA- PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO	26
2.2.1 Como planejar, implantar e executar os PPAs?	30
2.3 APOSENTADORIA	33
2.3.1 A evolução das aposentadorias no Brasil – breve histórico	33
2.3.2 Sistema Público de Previdência, Regras aplicáveis aos Servidores Públicos Federais	35
2.3.2.1 Impactos da Reforma da Previdência sobre a Realidade Financeira dos Servidores Federais	37
3. A PERSPECTIVA DO BEM VIVER COMO LENTE ANALÍTICA	38
4. PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA NA UFRR - RASCUNHANDO O PROGRAMA BEM VIVER DA UFRR	40
4.1 BREVE APRESENTAÇÃO E CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA-UFRR	40
4.2 COMO FOI ESTRUTURADO O PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA- UFRR	42
4.3 O PROGRAMA BEM VIVER EM DETALHES	44
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
5.1 TIPO DE PESQUISA	49
5.2 CONTEXTO E PARTICIPANTE	50
5.3 COLETA DE DADOS	50
5.4 ASPECTOS ÉTICOS	51
5.5 ANÁLISE DE DADOS	51
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
6.1 PERCEPÇÕES DAS PARTICIPANTES	54
6.2 PERFIL DOS SERVIDORES PARTICIPANTES DO BEM VIVER, E PARTICIPANTES DA PESQUISA: APTOS À APOSENTADORIA E APOSENTADOS.	54
6.3 ASPECTOS FINANCEIROS E FATORES QUE INFLUENCIARAM A PERMANÊNCIA ATIVA	59

6.4 PERCEPÇÕES SOBRE O ENVELHECIMENTO	61
6.5 PERCEPÇÕES SOBRE APOSENTADORIA E PLANEJAMENTO PARA APOSENTADORIA	64
6.6 PERCEPÇÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA (AUTONOMIA E PROPÓSITO PROPÓSITO).	65
6.7 PERCEPÇÕES SOBRE QUALIDADE DE VIDA E BEM VIVER	67
6.8 PERCEPÇÕES DA COORDENADORA E MINISTRANTE SOBRE O PROGRAMA BEM VIVER: DESAFIOS, IMPACTOS E POSSIBILIDADES DE APRIMORAMENTO	71
7. PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O PROGRAMA, CONSIDERANDO OS APONTAMENTOS LEVANTADOS PELOS PARTICIPANTES	72
7.1 INFRAESTRUTURA E RECURSOS	73
7.2 AMPLIAÇÃO E CONTINUIDADE	73
7.3 DIVERSIDADE DE ATIVIDADES	74
7.4 ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	74
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
9. REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO	84
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA FEITA AOS SERVIDORES QUE PARTICIPARAM DO PROGRAMA BEM VIVER DA UFRR	86
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA FEITA À COORDENADORA E MINISTRANTE DO PROGRAMA BEM VIVER DA UFRR	88
ANEXO 1	89
ANEXO 2	91

1 INTRODUÇÃO

O processo de transição para a aposentadoria tem se tornado um tema de crescente relevância no campo da Administração Pública, especialmente diante do envelhecimento do corpo funcional nas universidades federais brasileiras. As transformações nas formas de organização do trabalho, nas relações institucionais e nas subjetividades dos servidores impõem desafios que transcendem as questões burocráticas e administrativas, demandando políticas públicas e institucionais capazes de acolher essa fase da vida com sensibilidade e planejamento.

Nesse contexto, esta pesquisa se insere no âmbito da linha “Organização e Sociedade” (OeS), no campo temático “Redes Sociotécnicas, Competências Profissionais e Trabalho” (RSCPT) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE).

A investigação toma como foco o Programa de Preparação para Aposentadoria “Bem Viver”, desenvolvido na Universidade Federal de Roraima (UFRR), buscando compreender como essa experiência institucional contribui para o processo de transição vivenciado pelos servidores públicos federais.

A problemática que orienta este estudo é: como o Programa Bem Viver contribui com a preparação para a aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Roraima? Para respondê-la, foi definido como objetivo geral: analisar, a partir da percepção dos participantes, como o Programa Bem Viver contribui na preparação para a aposentadoria dos servidores da UFRR.

Parte-se do entendimento de que a aposentadoria não deve ser tratada como um simples marco administrativo, mas sim como uma transição existencial que mobiliza aspectos subjetivos, sociais e organizacionais. O envelhecimento, nesse sentido, não pode ser compreendido apenas sob a ótica biomédica ou produtivista, mas precisa ser reconhecido como uma etapa rica em possibilidades de reinvenção, aprendizado e pertencimento. É nesse ponto que a presente dissertação propõe uma ruptura com as abordagens tradicionais que tratam o envelhecimento como declínio e a aposentadoria como inatividade.

Para isso, o estudo adota como lente analítica o conceito de Bem Viver, oriundo das cosmovisões andinas, Sumak Kawsay (Equador) e Suma Qamaña (Bolívia), que propõem formas alternativas de organização da vida, baseadas na reciprocidade, na coletividade e na harmonia com o tempo e a natureza (ACOSTA, 2016; GUDYNAS,

2011). A adoção desse referencial possibilita tensionar a racionalidade instrumental que muitas vezes orienta as políticas públicas, abrindo espaço para práticas institucionais mais sensíveis às subjetividades e aos modos de vida dos sujeitos.

Ao longo da pesquisa, foram trabalhados três conceitos fundamentais: Envelhecimento, Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) e Aposentadoria, discutidos a partir de autores como França (2004), Costa (2012), Zanelli, Silva e Soares (2010), além das normativas legais como a Lei nº 8.112/1990 e as orientações da Política Nacional do Idoso (Lei nº 8.842/1994).

Esses conceitos foram fundamentais para situar a relevância do Programa Bem Viver como uma política institucional voltada à promoção da qualidade de vida e da cidadania dos servidores em fase de aposentadoria.

A pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como estratégia metodológica e entrevistas semiestruturadas como principal técnica de coleta de dados. A análise das falas das participantes foi orientada pela técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1977; 2000), permitindo a construção de categorias temáticas que revelaram percepções, sentidos e desafios associados à vivência do Programa Bem Viver.

A escolha desse programa se justifica por seu caráter singular no contexto das universidades federais brasileiras, ao propor uma abordagem inovadora e afetiva para o processo de aposentadoria, ancorada nos princípios do Bem Viver.

As análises demonstram que, mesmo diante de limitações estruturais e institucionais, o Programa tem promovido espaços de escuta, acolhimento e construção de novos sentidos para a vida pós-trabalho, colaborando para que a aposentadoria deixe de ser compreendida como um fim e passe a ser vivenciada como um novo começo.

Assim, esta dissertação visa contribuir para os debates contemporâneos sobre a gestão do trabalho no setor público, propondo reflexões que valorizem a experiência e a dignidade dos servidores em transição para a aposentadoria. Ao mesmo tempo, propõe uma crítica à lógica produtivista que ainda orienta muitas práticas institucionais e reforça a importância de políticas públicas que articulem cuidado, planejamento e pertencimento.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Analisar, através da percepção dos participantes, como o Programa Bem Viver contribui na preparação para a aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Roraima.

1.1.2 Específicos

- a) Investigar como se deu o processo de implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria na UFRR;
- b) Descrever detalhadamente o Programa Bem Viver da UFRR, incluindo suas atividades, objetivos e estrutura organizacional;
- c) Examinar as percepções e experiências dos participantes do Programa Bem Viver, destacando os benefícios e desafios enfrentados durante o processo de preparação para aposentadoria;
- d) Analisar a percepção da equipe organizadora sobre o desenvolvimento e a implementação do Programa Bem Viver, focando nos desafios e sucessos encontrados;
- e) Propor, considerando os apontamentos levantados pelos participantes, melhorias para o Programa.

1.2 JUSTIFICATIVA

O envelhecimento populacional é um fenômeno mundial que requer atenção especial nos Estudos Organizacionais. Com o aumento acelerado da população idosa, as políticas públicas precisam se adaptar para atender as especificidades dessa faixa etária, considerando que a aposentadoria, muitas vezes, não é bem recebida por aqueles que se aproximam dela, e muitos servidores não se preparam adequadamente para essa transição.

Neste sentido, a investigação proposta surge da necessidade de alinhar os estudos sobre aposentadoria com o desenvolvimento de práticas e ações que promovam o bem-viver dos servidores universitários, incentivando uma cultura de reflexão sobre a importância da saúde e qualidade de vida pós-trabalho.

Dessa forma, considerando que a Preparação para a Aposentadoria (PPA) é um processo fundamental na vida de qualquer trabalhador, envolvendo a transição de uma fase produtiva para uma fase de reestruturação pessoal e profissional, a Universidade Federal de Roraima desenvolveu o Programa Bem Viver, com o intuito de oferecer suporte aos seus servidores próximos da aposentadoria.

De acordo com Zanelli, Silva e Soares (2010), é crucial que as organizações apoiem seus colaboradores na transição para a aposentadoria, proporcionando recursos e informações necessárias. Realizar um estudo sobre o Programa Bem Viver é essencial para reconhecer a importância da preparação para a aposentadoria e para analisar a eficácia do programa sob a ótica dos envolvidos.

Entender a visão da equipe que desenvolveu e implementou o programa é fundamental para compreender os desafios operacionais e as estratégias utilizadas. A coleta de percepções dos participantes fornece insights valiosos sobre os impactos reais do programa na vida dos servidores.

Deste modo, este estudo poderá contribuir, não apenas para a literatura acadêmica sobre programas de preparação para aposentadoria, mas também servir como modelo para outras instituições que desejam implementar ou aprimorar seus próprios programas. Assim, espera-se identificar como a universidade pode desempenhar um papel relevante na promoção de novas políticas e práticas que valorizem a experiência e o conhecimento dos trabalhadores mais velhos, garantindo uma transição suave para a aposentadoria.

Ao enfrentar esses desafios, de forma proativa, as universidades públicas podem se tornar ambientes mais inclusivos e preparados para lidar com as demandas de uma sociedade que envelhece.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem por objetivo apresentar os principais fundamentos legais e teóricos que sustentam a compreensão da aposentadoria como um direito social e humano, bem como evidenciar a importância da sua preparação como política institucional orientada para o cuidado e o bem viver dos trabalhadores.

A aposentadoria constitui-se como um fenômeno multifacetado, que perpassa dimensões econômicas, subjetivas, sociais e organizacionais, não podendo ser compreendida unicamente como um marco jurídico-administrativo. Compreender tal

fenômeno exige uma abordagem interdisciplinar, que articule aspectos do envelhecimento populacional, da evolução normativa da previdência social e da preparação institucional para a transição laboral (FRANÇA; SOARES, 2009; ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

A partir de uma pesquisa documental, foram mapeados os principais dispositivos legais que estruturam a proteção previdenciária no Brasil, com destaque para a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.213/1991 (Plano de Benefícios da Previdência Social), a Lei nº 8.842/1994 (que institui a Política Nacional do Idoso) e o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003). Esses marcos legais asseguram o direito à aposentadoria digna, à proteção social e à promoção da qualidade de vida na velhice, estabelecendo, inclusive, a obrigatoriedade de programas de preparação para aposentadoria com antecedência mínima de dois anos (BRASIL, 1994; 2003).

No campo teórico, a revisão bibliográfica permitiu consolidar um panorama das principais contribuições acadêmicas sobre o envelhecimento, a aposentadoria e os programas de transição. Os estudos de Zanelli, Silva e Soares (2010), França e Soares (2009) e Adams e Rau (2011) destacam a aposentadoria como um processo de reestruturação identitária, que demanda ações planejadas e institucionais voltadas à orientação, à saúde emocional e à construção de novos projetos de vida.

Nessa perspectiva, os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA) devem ser compreendidos não apenas como uma ação vinculada à gestão de pessoas, mas como uma estratégia de reconhecimento da trajetória laboral e de promoção de uma transição cuidadosa e humanizada para uma nova etapa da vida. Tais programas assumem papel crucial diante do acelerado envelhecimento populacional e da necessidade de garantir condições materiais, emocionais e simbólicas para um envelhecer com dignidade (FRANÇA; SOARES, 2009).

Ao dialogar com a perspectiva do Bem Viver, esta dissertação entende que a aposentadoria não deve ser reduzida a um desligamento burocrático do trabalho, mas concebida como uma etapa de acolhimento institucional, escuta ativa e construção de sentido existencial. Como afirma Acosta (2016, p. 38), “o Bem Viver propõe um horizonte ético baseado na solidariedade, no cuidado e na centralidade da vida, desafiando a lógica utilitarista que reduz o ser humano à sua capacidade produtiva”.

Nesse sentido, os Programas de Preparação para Aposentadoria, como o Programa Bem Viver da UFRR, ao incorporarem práticas de escuta, orientação e valorização do servidor, materializam os princípios do Bem Viver, contribuindo para a

construção de políticas públicas mais humanas, solidárias e emancipatórias. Esses programas sinalizam para a possibilidade de um novo paradigma institucional, em que a gestão de pessoas se alinha à promoção de um envelhecimento ativo, digno e pleno de sentido (ACOSTA, 2016; ZANELLI et al., 2010)

Visando a compreensão do tema apresentado, objeto desse estudo, se faz necessária a exposição de alguns conceitos que foi dividida em três tópicos: 1) Envelhecimento, 2) Programa de Preparação para a Aposentadoria e 3) Aposentadoria (fig.1).

Figura 1 – Conceitos destacados na pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora com o auxílio de algoritmo de inteligência artificial, em 2025.

2.1 ENVELHECIMENTO- PROCESSO NATURAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO TRABALHO

O subcapítulo a seguir aborda o envelhecimento populacional no Brasil e discorre sobre algumas implicações desse processo no contexto organizacional e na força de trabalho.

2.1.1 Envelhecimento Populacional

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define a população idosa como um grupo etário de 65 anos ou mais, nos países desenvolvidos e 60 anos ou mais nos países em desenvolvimento. Define, ainda, o envelhecer como um processo sequencial, individual, cumulativo, irreversível, universal, não patológico de deterioração de um organismo maduro, próprio a todos os membros de uma espécie, de maneira que o tempo o torne menos capaz de fazer frente ao estresse do meio ambiente (OMS).

O envelhecimento é um fenômeno complexo e multidimensional, amplamente discutido em várias áreas de estudo, como Gerontologia, Antropologia, Psicologia e Sociologia. Nos Estudos Organizacionais, a temática também tem sido abordada sob a ótica do impacto que o fenômeno terá nas próximas décadas na esfera do trabalho.

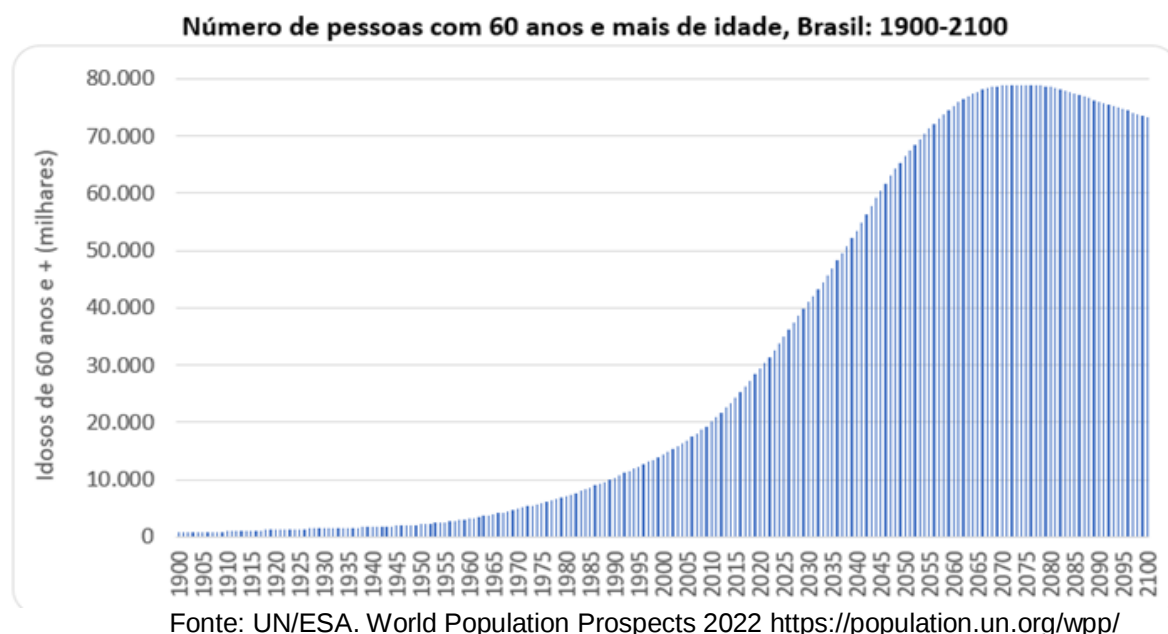
O aumento acelerado da população idosa reflete nas diferentes políticas públicas criadas para atender as especificidades dessa população. Este é um fenômeno mundial e merece maior atenção dos Estudos Organizacionais. No Brasil, segundo o censo demográfico de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 12 anos, o índice de envelhecimento atingiu 57,4%, ou seja, para cada 100 crianças de 0 a 14 anos, há 57,4 pessoas com 65 anos ou mais.

Diante desses dados, a Associação Brasileira de Estudos da População (ABEP), o IBGE, o Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA), a Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa Idosa, o Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania (MDHC) e a Secretária-geral da Presidência da República promoveram, em dezembro de 2023, uma formação e capacitação sobre envelhecimento populacional e políticas públicas. O Secretário Nacional dos Direitos da Pessoa Idosa, Alexandre Silva, destacou que: “Os dados mais recentes evidenciaram uma transição demográfica atestada pelo acelerado processo de envelhecimento da população no Brasil. E esse processo seguirá em constante progressão, sendo necessário compreender e intervir nas implicações sociais, econômicas, políticas e culturais decorrentes desse fenômeno.”

De acordo com o IBGE, as melhorias no sistema de saúde e na qualidade de vida, a redução da mortalidade e a queda da natalidade e da fertilidade são as causas do aumento dos idosos no Brasil.

Em função dessas mudanças demográficas, o gráfico 1 representa bem essa projeção do número de idosos com 60 anos ou mais no Brasil: 1900-2100.

Figura 2 – Projeção do número de idosos com 60 anos ou mais no Brasil: 1900-2100.



No gráfico 1, observa-se que o número de idosos de 60 anos e mais era de somente 741 mil pessoas em 1900, passou para 2,2 milhões em 1950, 14,4 milhões em 2000 e estima-se que seja de 32 milhões em 2023, com projeções de atingir 66 milhões até 2050 e 79 milhões em 2075, diminuindo para 73 milhões em 2100.

Diante dessa expectativa, das mudanças demográficas e das leis atuais da previdência, verifica-se que no Brasil, os trabalhadores subsistirão, aproximadamente, 30 anos no gozo da aposentadoria (IBGE, 2017). Fato que torna relevante pesquisar e discutir o planejamento para essa fase da vida, a aposentadoria e sua preparação.

Gomes e Pamplona (2015) contribuem para a discussão sobre o envelhecimento populacional e suas implicações, destacando que o envelhecimento da população brasileira, tal como global, está ocorrendo de maneira acelerada. Ressaltam a importância de políticas públicas para lidar com as consequências desse fenômeno, especialmente no que diz respeito à saúde e bem-estar dos idosos, e a necessidade de adaptações nas políticas de aposentadoria e na criação de ambientes de trabalho inclusivos.

2.1.2 Envelhecimento, força de trabalho e ageísmo: reflexões críticas sobre o trabalho e a relevância da preparação para a aposentadoria

O envelhecimento é um fenômeno natural, progressivo e inevitável, que impacta tanto a vida individual quanto a dinâmica social de maneira ampla e multifacetada. Com os avanços da medicina, da tecnologia e das condições gerais de vida, observa-se um aumento significativo na expectativa de vida, o que torna o envelhecimento um tema central nas agendas públicas, especialmente no que tange à força de trabalho e às políticas de proteção social (CEPELLOS, 2018; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2021).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) projeta que, até 2030, a população idosa superará numericamente a de crianças e adolescentes, configurando uma nova realidade demográfica com impactos diretos nas estruturas laborais e previdenciárias.

Neste contexto, discutir o significado do trabalho para a população idosa torna-se fundamental. A longevidade ativa redefine o tempo de permanência no mercado de trabalho, ao passo que a experiência, o conhecimento acumulado e o comprometimento desses profissionais representam ativos relevantes para as organizações contemporâneas.

Cepellos (2018) destaca que os trabalhadores maduros podem ser percebidos positivamente por sua fidelidade, pontualidade e responsabilidade. Ou negativamente, quando associados a limitações físicas ou dificuldades de adaptação a novas tecnologias. Essas percepções ambivalentes, muitas vezes internalizadas e naturalizadas nas práticas de gestão, refletem um tipo específico de preconceito: o ageísmo.

O termo ageísmo foi introduzido por Robert N. Butler em 1969 e refere-se à discriminação sistemática contra indivíduos com base em sua idade, de forma análoga ao sexismo ou racismo (BUTLER, 2008). Nas organizações, esse preconceito se manifesta por meio da exclusão de trabalhadores mais velhos de processos decisórios, oportunidades de capacitação e promoções. Muitas vezes, essas práticas são veladas, travestidas de discursos sobre “inovação”, “dinamismo” ou “adequação tecnológica”, elementos que, quando não acompanhados de políticas de inclusão etária, podem reforçar o etarismo institucional (FRANÇA; SIQUEIRA-BRITO; VALENTINI, 2017).

Além disso, o ageísmo impacta diretamente a contratação, a permanência e a mobilidade funcional dos profissionais mais velhos. França, Siqueira-Brito e Valentini (2017) definem o ageísmo como um processo de estereotipação e discriminação

relacionado à idade, cuja expressão mais comum é a associação da velhice à improdutividade. Esse preconceito, por sua sutileza e recorrência, torna-se um obstáculo quase invisível, porém potente, na trajetória laboral de muitos indivíduos em fase de envelhecimento.

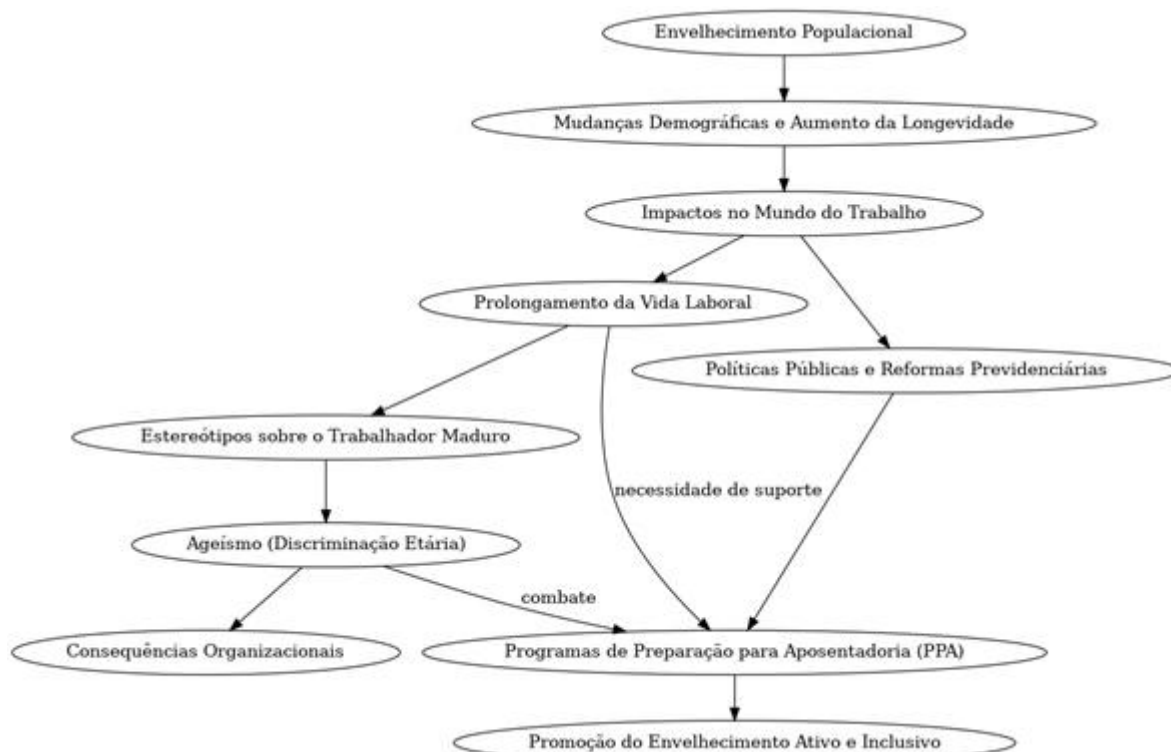
No âmbito do setor público, particularmente nas universidades federais, esses desafios assumem contornos específicos. A permanência de servidores em idade avançada tem sido ampliada por fatores como estabilidade funcional, escassez de concursos públicos e mudanças na legislação previdenciária, como a Emenda Constitucional n.º 103/2019, que elevou os critérios para a aposentadoria. Essas transformações complexificam o processo de desligamento do trabalho e exigem a criação de estratégias institucionais voltadas ao acolhimento e à preparação desses profissionais para a aposentadoria.

É nesse cenário que os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) ganham relevância estratégica, não apenas como mecanismos de transição funcional, mas como ações voltadas à valorização do servidor e à desconstrução de discursos ageístas. Tais programas contribuem para o reconhecimento do envelhecimento como uma etapa legítima e produtiva da vida, promovendo espaços de escuta, pertencimento e ressignificação do papel social do servidor que se aproxima da aposentadoria.

Dessa forma, refletir sobre envelhecimento, força de trabalho e ageísmo, portanto, vai além da mera observação de tendências demográficas ou de mudanças legais. Implica repensar as práticas de gestão, as culturas organizacionais e os discursos que sustentam o ideal da juventude como sinônimo de eficiência.

Nesse contexto, além da necessidade de políticas públicas voltadas à inclusão etária e à preparação para aposentadoria, evidencia-se as inter-relações, destacadas no fluxograma 1, o qual sintetiza de forma visual as conexões estruturais entre envelhecimento populacional, força de trabalho e ageísmo, revelando como essas dimensões se entrelaçam no cotidiano organizacional, especialmente no setor público.

Figura 3 – Fluxograma 1 – Relações entre envelhecimento populacional, força de trabalho e ageísmo.



Fonte: Elaboração da autora com auxílio do software Graphviz, 2025.

Percebe-se que ao destacar tais relações, evidencia-se que o envelhecimento da população trabalhadora não é apenas um dado estatístico, mas um fenômeno que desafia a lógica meritocrática, produtivista e excludente ainda predominante nas instituições.

O ageísmo, enquanto expressão concreta de um modelo de gestão pautado na obsolescência programada de corpos e saberes, exige a reconfiguração das práticas organizacionais, sobretudo no que se refere à valorização da experiência e à promoção de ambientes inclusivos ao longo do ciclo laboral.

Autores como Calasanti e Slevin (2020) reforçam que o envelhecimento deve ser compreendido a partir de uma perspectiva interseccional, que considere não apenas a idade cronológica, mas os marcadores sociais que atravessam essa experiência, como gênero, raça e classe.

Diante desse cenário, emerge a importância dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPAs) como dispositivos institucionais capazes de tensionar a invisibilização do trabalhador envelhecido e de fomentar novos sentidos para o desligamento funcional.

No subcapítulo seguinte, aprofundaremos a análise desses programas, suas concepções teóricas e práticas, explorando como vêm sendo estruturados para atender às demandas desse público específico e promover uma transição mais humanizada e reflexiva para a aposentadoria.

2.2 PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA- PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO

Os primeiros Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) surgiram nos Estados Unidos na década de 1950, com foco inicial em fornecer informações sobre os sistemas de aposentadoria e pensões. Com o tempo, especialmente em virtude do desenvolvimento das relações trabalhistas e da ampliação das organizações, esses programas passaram a incluir também aspectos emocionais, psicológicos e jurídicos, com o objetivo de atender de forma mais ampla às necessidades dos trabalhadores em processo de transição (FRANÇA; SOARES, 2009).

No Brasil, os PPAs começaram a ser implementados na década de 1980, sendo o Serviço Social do Comércio (SESC-SP) pioneiro na criação de programas estruturados a partir de 1990 (FRANÇA; SOARES, 2009). Esses programas foram gradualmente incorporando temáticas como o envelhecimento, a saúde, o planejamento financeiro e os recursos socioculturais disponíveis para os aposentados. No entanto, enfrentaram desafios significativos, como a desconfiança dos trabalhadores, principalmente na década de 1970, e os impactos da instabilidade econômica dos anos 1990, que resultaram em menor adesão e na oferta limitada de iniciativas dessa natureza (ZANELLI; SILVA, 1996; ZANELLI, 2000).

De acordo com dados da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), apenas 23% das organizações brasileiras oferecem algum tipo de PPA, frequentemente contratando empresas especializadas para a condução das atividades. Essa baixa cobertura reflete a limitada institucionalização da preparação para aposentadoria no país e contribui para a escassez de estudos aprofundados sobre o tema em contextos organizacionais brasileiros (ABRH, 2023).

Embora a literatura em gestão e psicologia organizacional aponte para a centralidade do ser humano nos processos administrativos, a prática em muitas organizações revela um cenário distinto. Os PPAs, quando existem, tendem a ser tratados como um recurso pontual, direcionado apenas à fase final do ciclo laboral.

Em geral, restringem-se à oferta de informações e auxílios práticos nos meses que antecedem o desligamento, sendo raramente estruturados de forma preventiva e contínua (ZANELLI; SILVA, 1996).

Zanelli (2000) ressalta que nem todos os indivíduos planejam suas vidas para a aposentadoria, e essa ausência de planejamento pode representar um fator de risco à saúde mental, à estabilidade financeira e à integração social. Assim, a preparação para aposentadoria deve ser compreendida como um processo formativo e estratégico, capaz de garantir uma transição mais tranquila e satisfatória para uma nova fase da vida.

Nesse sentido, Silva e Helal (2019) argumentam que a ausência de uma preparação adequada pode ocasionar sérias dificuldades emocionais, sociais e econômicas para os aposentados. Os autores defendem que os PPAs são fundamentais para oferecer informações e suporte estruturado, especialmente no setor público, onde a longevidade das carreiras tende a fortalecer vínculos identitários com o trabalho. Tais programas geralmente abordam temáticas como planejamento financeiro, saúde física e mental, integração social e resgate de projetos pessoais, contribuindo para a promoção de um envelhecimento ativo e com qualidade de vida.

Viver a aposentadoria representa mais do que cessar o vínculo empregatício; trata-se de um momento de reorganização da vida cotidiana, em que velhos hábitos precisam ser repensados e novos significados construídos. Essa etapa pode envolver a retomada de projetos adiados ao longo da vida laboral, a redescoberta de interesses pessoais e a redefinição de rotinas com base em uma perspectiva de vida ativa e socialmente integrada (FRANÇA; SOARES, 2009; SILVA; HELAL, 2019).

A Política Nacional do Idoso, Lei n. 10.741 de 1 de outubro de 2003, prevê, em seu artigo 28, inciso II, que

o poder público criará e estimulará programas de preparação dos trabalhadores para a aposentadoria, com antecedência mínima de um ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os seus direitos sociais e de cidadania (BRASIL, 2003).

Desse modo, emerge a necessidade de discutir algumas possibilidades de planejamento, intervenção e desafios para as áreas de gestão de pessoas e do conhecimento no contexto das organizações de trabalho, especialmente no que se refere ao desenvolvimento e execução de políticas e práticas de orientação para este período da vida.

Corroborando, a Lei 8.842, de 04 de janeiro de 1994, dispõe sobre a Política Nacional do Idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências como no

Art. 10, Inciso IV, letra “c”, traz em seu bojo o seguinte: Art. 10. Na implementação da política nacional do idoso, são competências dos órgãos e entidades públicos: [...] IV - na área de trabalho e previdência social: [...] c) criar e estimular a manutenção de programas de preparação para aposentadoria nos setores público e privado com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento (BRASIL, 1994).

É importante destacar que os processos de aposentadoria e envelhecimento costumam estar relacionados, pois os sujeitos se aposentam quando envelhecem. Para muitos, aposentar-se significa ter envelhecido, caracterizando que a chegada da aposentadoria concretiza o momento em que se percebe que o tempo passou e é necessário finalizar o ciclo de trabalho (FELDMAN, 2009; CUNHA; MOURA, 2017).

O Estatuto do Idoso (Lei n.º 10.741/2003) assegura direitos e proteção às pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. Ele aborda questões como saúde, assistência social, previdência, educação e trabalho, sendo um documento fundamental para a compreensão dos direitos dos aposentados (BRASIL, 2003).

A preparação para a aposentadoria é uma fase essencial na trajetória profissional dos trabalhadores, especialmente diante do envelhecimento acelerado da população mundial (OMS, 2015; DEBERT, 2012). Programas específicos de preparação para aposentadoria desempenham um papel fundamental ao apoiar os trabalhadores na transição para essa nova etapa da vida (FRANÇA; SOARES, 2009; CUNHA; MOURA, 2017). Esta revisão de literatura busca analisar os principais documentos e legislações que orientam a preparação para a aposentadoria no Brasil, além de discutir aspectos críticos relacionados ao envelhecimento e à experiência de aposentadoria.

No Brasil, os direitos da pessoa idosa são assegurados por três documentos principais: a Constituição Federal de 1988, que estabelece a proteção à dignidade e aos direitos fundamentais dos idosos (BRASIL, 1988); a Política Nacional do Idoso, instituída em 1994, que visa promover a integração social e o bem-estar dessa população (BRASIL, 1994); e o Estatuto do Idoso, promulgado em 2003, que consolida e amplia os direitos dos idosos, garantindo sua plena cidadania (BRASIL, 2003).

Além disso, outras leis, como a Lei nº 8.213/1991 e a Emenda Constitucional nº 103/2019, também influenciam a preparação para a aposentadoria (BRASIL, 1991; BRASIL, 2019), conforme ilustrado no Quadro 1

Quadro 1 – Revisão da literatura para Aposentadoria e Preparação para aposentadoria

DOCUMENTOS E LEIS SOBRE APOSENTADORIA E PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA NO BRASIL	O QUE ESTABELECEM?
Constituição Federal de 1988	A Constituição Federal de 1988 é o principal documento que estabelece os direitos e deveres dos cidadãos brasileiros, incluindo os direitos relacionados à seguridade social e aposentadoria. No Art. 201, a Constituição garante o direito à aposentadoria e define as bases do sistema previdenciário brasileiro.
Política Nacional do Idoso - Lei nº 8.842/1994	A Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994, institui a Política Nacional do Idoso e cria o Conselho Nacional do Idoso. Esta política estabelece diretrizes para a promoção de condições adequadas de vida para a população idosa, incluindo aspectos relacionados à aposentadoria e à seguridade social.
Estatuto do Idoso - Lei nº 10.741/2003	O Estatuto do Idoso, promulgado em 2003, assegura direitos e proteção às pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. Ele aborda questões como saúde, assistência social, previdência, educação e trabalho, sendo um documento fundamental para a compreensão dos direitos dos aposentados.

Lei nº 8.213/1991 - Plano de Benefícios da Previdência Social	A Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e regulamenta vários aspectos relacionados à concessão de aposentadorias, incluindo aposentadoria por idade, tempo de contribuição e invalidez.
Reforma da Previdência - Emenda Constitucional nº 103/2019	A Emenda Constitucional nº 103, de 2019, trouxe mudanças significativas nas regras de aposentadoria no Brasil, estabelecendo novas idades mínimas, tempos de contribuição e critérios para concessão de benefícios. Esta reforma tem impacto direto na preparação para a aposentadoria, pois altera os requisitos que os trabalhadores devem atender.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das pesquisas bibliográficas, 2025.

Assim, percebe-se que os principais acontecimentos normativos brasileiros relacionados à velhice destacam a importância das instituições públicas e privadas promover Programas de Preparação para Aposentadoria (PPAs) como uma ação preventiva e promotora, visando assegurar uma qualidade de vida saudável e digna na fase pós-aposentadoria.

No âmbito dos órgãos públicos, destaca-se a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), desenvolvida de forma colaborativa. Essa política resultou na criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), cuja função é coordenar os recursos disponíveis e propor ações para a efetiva implementação das diretrizes da PASS (BRASIL, 2013).

As organizações possuem um papel central nesse processo: “a transição que ocorre na aposentadoria pode ser facilitada sobretudo quando se promovem situações ou vivências no contexto organizacional, enquanto a pessoa ainda executa as suas atividades de trabalho” (Zanelli et al., 2010, p. 61).

2.2.1 Como planejar, implantar e executar os PPAs?

Feldman e Beehr (2011) e Vaus, Wells, Kendig e Quine (2007) sugerem que

os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) devem maximizar o controle do trabalhador sobre o processo de planejamento e decisão para a aposentadoria, promovendo a autonomia. Além disso, é fundamental que esses programas facilitem a identificação, criação e utilização de recursos que melhorem a qualidade de vida na transição para a aposentadoria.

Adams e Rau (2011) propõem que os PPAs devem ajudar os participantes a responder questões importantes como: "O que farei após me aposentar? Como sustentarei essa nova fase? Com quem compartilharei isso? Onde viverei?". Tanto as publicações internacionais (Adams & Rau, 2011; Lee & Law, 2004) quanto as nacionais (Costa & Soares, 2009; França & Carneiro, 2009; França & Soares, 2009; Soares, Costa, Rosa, & Oliveira, 2007) ressaltam a necessidade de ampliar o conteúdo dos PPAs, abrangendo temas como ocupação, finanças, moradia, saúde, relações sociais e afetivas, além de aspectos legais da aposentadoria.

Na literatura nacional, PPAs descritos por autores como Muniz (1997), Murta, Caixeta, Souza e Ribeiro (2008), e Soares et al. (2007) discutem a abordagem de temas em módulos informativos e vivenciais. Essas intervenções frequentemente contam com facilitadores internos (membros da equipe) e externos (especialistas convidados), e são direcionadas principalmente para trabalhadores que estejam próximos da aposentadoria, geralmente de dois a cinco anos antes de sua concretização (Costa & Soares, 2009). No entanto, também é comum incluir trabalhadores recém-contratados, adotando uma perspectiva preventiva e de educação contínua ao longo da vida (França & Soares, 2009).

Ainda sobre o planejamento dos temas abordados, França e Soares (2009) e os demais autores, abaixo relacionados, recomendam que um programa bem estruturado deve conter:

- Planejamento financeiro e previdenciário (França & Carneiro, 2009);
- Saúde física e mental (Soares et al., 2007; Silva & Helal, 2019);
- Relações familiares e redes de apoio (Murta et al., 2008);
- Construção de novos projetos de vida (Adams & Rau, 2011; Zanelli et al., 2010);
- Ocupações e reinserção social (Costa & Soares, 2009);
- Sentido do trabalho e ressignificação da aposentadoria (França & Siqueira-Brito, 2017).

Esse planejamento deve partir de um diagnóstico das necessidades dos servidores, preferencialmente construído a partir de escutas qualitativas, como

sugerem Murta, Caixeta, Souza e Ribeiro (2008), a fim de que o programa dialogue com os desejos e as inquietações reais dos participantes.

Além do planejamento do conteúdo e do formato das intervenções, pesquisadores experientes na implementação de PPAs destacam a importância de sua avaliação (França, 2002; Murta et al., 2008; Soares et al., 2007; Zanelli, Silva, & Soares, 2010). O processo de avaliação geralmente inclui três etapas: (a) avaliação preliminar para levantamento de necessidades e sensibilização de gestores; (b) avaliação processual durante o programa, para monitorar o progresso e as dificuldades; e (c) avaliação de resultados, que busca identificar mudanças trazidas pela intervenção. Essa última etapa pode ser realizada longitudinalmente, acompanhando os participantes até três anos após a aposentadoria (França & Carneiro, 2009).

Para dar mais visibilidade, o Quadro 2 sintetiza o planejamento, implantação e avaliação dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPAs), apresentando-os como estratégias complexas e integradas de gestão de pessoas que visam apoiar servidores na transição para a aposentadoria.

Quadro 2 – Etapas e elementos estruturantes dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPAs)

Etapas	Elementos principais	Referência
Planejamento	Diagnóstico das necessidades dos servidores, a partir de escutas qualitativas; inclusão de temas como saúde, finanças, redes de apoio, projetos de vida e sentido do trabalho.	França e Soares (2009); Murta et al. (2008)
Formação	Organização em módulos temáticos com metodologias vivenciais e informativas; utilização de oficinas, rodas de conversa, palestras, atividades culturais e apoio especializado.	França e Soares (2009); Zanelli, Silva e Soares (2010)
Implantação	Envolvimento institucional por meio de comissões intersetoriais; sensibilização de gestores; definição clara de objetivos e incentivo à participação ativa dos servidores.	França (2002)

Avaliação	Avaliação diagnóstica (ex-ante), processual e de resultados (ex-post); recomendação de acompanhamento longitudinal para aferir impacto na vida pós-aposentadoria.	França e Carneiro (2009); Murta et al. (2008)
------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora, com base em França e Soares (2009); Murta et al. (2008); França (2002); Zanelli, Silva e Soares (2010); França e Carneiro (2009).

Ao sintetizar os elementos estruturantes dos PPAs, o Quadro 2 reforça a necessidade de abordagens sistêmicas e interdisciplinares que incorporem metodologias participativas e sensíveis à trajetória singular de cada trabalhador.

Contudo, ainda que a literatura destaque boas práticas e modelos consolidados, permanece o desafio de incorporar tais programas à cultura organizacional das instituições públicas de forma sustentável e contínua. A atuação de comissões intersetoriais, o comprometimento da alta gestão e a valorização da experiência dos servidores são aspectos decisivos para o êxito desses programas.

Nesse sentido, os PPAs podem ser compreendidos como espaços de resistência e criação de novos sentidos para a transição laboral, ressignificando o processo de desligamento funcional e combatendo o estigma do envelhecimento no trabalho.

Dessa forma, ao articular dimensões subjetivas, organizacionais e políticas, os PPAs constituem práticas institucionais de cuidado e reconhecimento. Essa discussão nos convida, portanto, a aprofundar a compreensão sobre a aposentadoria em si, conforme o tema que será explorado no próximo subcapítulo.

2.3 APOSENTADORIA

Este subcapítulo propõe-se a apresentar um panorama histórico da constituição e desenvolvimento do sistema previdenciário brasileiro, evidenciando os marcos legais e as reformas que moldaram os direitos à aposentadoria, com especial atenção às especificidades do regime dos servidores públicos federais.

2.3.1 A evolução das aposentadorias no Brasil – breve histórico

A história da aposentadoria remonta ao século XIX nos países industrializados, como garantia à manutenção da vida dos trabalhadores idosos que não tinham mais condições de trabalhar, afastando-os da mendicância. Com o tempo, a aposentadoria

deixou de ser uma esmola do governo, tornando-se um direito dos trabalhadores (Fontoura, Doll e Oliveira, 2015).

No Brasil, de forma geral, conforme ilustrado no Quadro 3, observamos a evolução da aposentadoria até que esse benefício previdenciário alcançasse a universalidade, garantida a toda a população pelas normas estabelecidas na Constituição de 1988.

Quadro 3 – A história da aposentadoria no Brasil

A Lei Eloy Chaves em 1923

O Decreto-Legislativo nº. 4.682, de 14 de janeiro de 1923, mais conhecido como "Lei Elói Chaves", é dado como um marco para o desenvolvimento da Previdência Social brasileira. Com efeito, tal norma determinava a criação das caixas de aposentadorias e pensões para os ferroviários, a ser instituída de empresa a empresa.

Essa lei foi o primeiro alicerce do sistema previdenciário brasileiro, considera-se a criação da base do sistema previdenciário.

A Constituição de 1934

A Carta Magna de 1934 foi a primeira a estabelecer o custeio triplice da Previdência Social, com a participação do Estado, dos empregadores e dos empregados: Em seu art. 121, § 1º alínea "h", cita um dado importante, cita o tripé entre trabalhadores-empregadores-estado, e com vinculação e gerido pelo estado.

A Constituição de 1946

A Constituição Federal de 1946 apresentou, pela primeira vez em termos constitucionais, a expressão "Previdência Social", abandonando de vez o termo "seguro social".

A Previdência durante a Ditadura Militar 1960

Foi criada a Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS). Com essa nova legislação, a Previdência Social passou a ter um amparo vasto aos trabalhadores urbanos. A lei incluiu a garantia de benefícios como auxílio-natalidade, auxílio-funeral e auxílio-reclusão, em um total de 17 tipos de benefícios.

A Constituição de 1988

A Lei Maior de 1988, marco da objetivação democrática e social do Estado Brasileiro, tratou de alargar em demasia o tratamento constitucional dado à Previdência Social, dispondo pela primeira vez do termo "Seguridade Social", como um conjunto de ações integradas envolvendo Saúde, Assistência e Previdência Social.

A Previdência na Constituição de 1988

Nos governos posteriores, a primeira mudança na previdência ocorreu em 1991, durante o governo de Fernando Collor. Onde houve mudança sobre pagamentos com correção monetária, o Brasil vivenciava um período de alta inflação.

- Governo FHC, em 1998: houve uma grande reforma, mudança na exigência de período de serviço e a partir dali a contagem passou a somar o período de contribuições vertidas ao INSS, que eram 30

anos para mulheres e 35 para homens. A reforma de 1998 trouxe a implantação do fator previdenciário, cálculo que define a Remuneração Mensal Inicial do beneficiário;

- Governo Lula: foco no funcionalismo público. Em 2003, o governo Lula criou o teto para os servidores federais, programou a contribuição para pensionistas e inativos;

- Governo Dilma, em 2015: aprovação pelo congresso, para quem buscava alterar a idade de acesso à aposentadoria integral. A regra de pontos conhecida como 85/95, mulher deveria somar 85 pontos e homens 95 pontos, para chegar ao benefício integral;

- Governo Bolsonaro, em 13 de novembro de 2019, foi promulgado a “Nova Previdência”, E.C. 103/19, que trouxe uma série de mudanças ao sistema previdenciário brasileiro. O que pode ser observado na elaboração da EC 103/2019 é que esta teve objetivo de cortar gastos, o que deixou mais distante do segurado alguns benefícios.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Magalhães (2024)

2.3.2 Sistema Público de Previdência, Regras aplicáveis aos Servidores Públicos Federais

O sistema previdenciário dos servidores públicos federais é estruturado no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), cuja regulação e funcionamento são distintos do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), voltado aos trabalhadores do setor privado. A criação do RPPS decorre do reconhecimento das especificidades das carreiras no setor público e da necessidade de um regime compatível com sua estabilidade, progressão funcional e peculiaridades de ingresso.

As mudanças promovidas pela Emenda Constitucional nº 103/2019 impactaram significativamente esse regime. A seguir, destacam-se os principais elementos estruturais e normativos do RPPS:

1. As principais regras gerais vigentes:

- **Idade Mínima e Tempo de Contribuição:**

- Homens: 65 anos de idade e 25 anos de contribuição, sendo no mínimo 10 anos de serviço público e 5 anos no cargo em que se der a aposentadoria.
- Mulheres: 62 anos de idade e 25 anos de contribuição, sendo no mínimo 10 anos de serviço público e 5 anos no cargo em que se der a aposentadoria.

- **Regras de Transição:**

- Sistema de Pontos: Soma da idade e do tempo de contribuição, com um mínimo de 96 pontos para homens (aumentando um ponto por ano até atingir 105) e 86 pontos para mulheres (aumentando um ponto por ano até atingir 100).
- Pedágio de 100%: Permite a aposentadoria com idade mínima de 60 anos para homens e 57 anos para mulheres, desde que cumpram um pedágio equivalente ao tempo que faltava para atingir o tempo mínimo de contribuição na data da reforma.
- **Cálculo dos Benefícios:**
 - Aposentadoria Integral: Para os servidores que ingressaram antes de 2003 e optaram pelo regime de paridade, o valor do benefício é equivalente à última remuneração do cargo.
 - Aposentadoria Proporcional: Para os que ingressaram após 2003, o benefício é calculado com base na média dos salários de contribuição, considerando 80% das maiores remunerações ao longo da carreira.
- **Pensão por Morte:** A pensão por morte para os dependentes dos servidores públicos também sofreu mudanças significativas com a Reforma da Previdência, com a introdução de uma cota familiar e cotas individuais, reduzindo o valor total do benefício em relação ao modelo anterior.

2. Formas de Aposentadoria dos Servidores Públicos Federais:

- **Aposentadoria por Tempo de Contribuição:** Antes da Reforma da Previdência, era possível se aposentar apenas com base no tempo de contribuição. Após a reforma, essa modalidade foi extinta para novos ingressantes, mas regras de transição foram criadas para aqueles que já estavam no serviço público.
- **Aposentadoria Compulsória:** Aposentadoria obrigatória aos 75 anos de idade, conforme a Emenda Constitucional nº 88/2015 e a Lei Complementar nº 152/2015. Os proventos são proporcionais ao tempo de contribuição.
- **Aposentadoria por Invalidez Permanente:** Concedida ao servidor que, por motivo de doença ou acidente, se torna permanentemente incapaz de exercer suas funções. Após a Reforma da Previdência, os proventos

são calculados com base na média dos salários de contribuição e proporcionais ao tempo de contribuição, exceto nos casos de acidente de trabalho, doenças profissionais e doenças graves, contagiosas ou incuráveis, em que os proventos são integrais.

- **Aposentadoria Voluntária:** Para servidores que cumprem os requisitos de idade e tempo de contribuição, conforme detalhado anteriormente (65 anos para homens e 62 anos para mulheres, com 25 anos de contribuição, sendo 10 anos no serviço público e 5 anos no cargo).

As reformas recentes no RPPS revelam a complexidade de equilibrar sustentabilidade fiscal com justiça intergeracional e reconhecimento dos direitos adquiridos. A trajetória normativa da aposentadoria no Brasil demonstra que sua construção é um campo permanente de disputa política, atravessado por tensões entre direitos sociais e austeridade econômica. Compreender esse histórico é essencial para analisar criticamente os atuais desafios e os impactos das mudanças para os servidores públicos, especialmente aqueles em transição para a aposentadoria.

Outrossim, a aposentadoria, enquanto direito social conquistado ao longo do tempo, representa um marco civilizatório nas relações entre trabalho, proteção social e dignidade humana. No contexto brasileiro, sua evolução reflete as transformações políticas, econômicas e sociais do país, materializando-se em diferentes modelos normativos e institucionais.

Dessa maneira, o Sistema Público de Previdência que rege os servidores federais passou, ao longo do tempo, por sucessivas transformações normativas, culminando em um conjunto de regras que, embora visem à sustentabilidade fiscal, impactam diretamente a trajetória funcional e as expectativas de aposentadoria dos trabalhadores.

Considerando a magnitude das mudanças implementadas pela Emenda Constitucional nº 103/2019, é imprescindível analisar seus efeitos sobre a realidade financeira dos servidores públicos, particularmente no que diz respeito à preparação para a aposentadoria. Nesse sentido, o próximo subitem abordará de forma crítica os impactos da Reforma da Previdência sobre a segurança econômica dos servidores federais e suas repercussões subjetivas e organizacionais.

2.3.2.1 Impactos da Reforma da Previdência sobre a Realidade Financeira dos Servidores Federais

A Emenda Constitucional nº 103/2019, popularmente conhecida como Reforma da Previdência, introduziu mudanças profundas no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), afetando diretamente as condições de aposentadoria dos servidores públicos federais. Conforme destacam Coutinho e Telles (2020), a reforma teve como objetivo declarado a sustentabilidade fiscal do sistema previdenciário; contudo, seus efeitos práticos provocaram um aumento substancial da insegurança financeira e jurídica entre os trabalhadores do setor público.

O novo desenho previdenciário elevou a idade mínima, ampliou o tempo de contribuição, modificou o cálculo dos benefícios e extinguiu o direito à integralidade e à paridade para a maioria dos novos aposentados. Essas alterações, além de impactarem diretamente o valor dos proventos, geraram sentimento de instabilidade e desconfiança em relação à viabilidade de uma aposentadoria financeiramente segura, como apontado por Paula (2020).

Carvalho e Leitão (2021) assinalam que a aposentadoria, no contexto pós-reforma, passou a ser percebida menos como uma conquista e mais como uma ameaça à estabilidade socioeconômica dos servidores. A precarização dos benefícios rompe com a expectativa histórica de que a aposentadoria seria um momento de recompensa pelos anos de serviço público.

Além disso, a literatura destaca que, conforme Debert (2017), o envelhecimento ativo e a construção de um novo projeto de vida para a terceira idade pressupõem condições materiais mínimas de segurança, condições essas que se veem comprometidas com a nova lógica previdenciária. A aposentadoria sem garantia de estabilidade financeira configura-se, assim, não como libertação do trabalho, mas como potencial geradora de vulnerabilidade e exclusão.

Portanto, a reforma da previdência reconfigurou a aposentadoria dos servidores federais, exigindo não apenas uma readequação financeira, mas também uma profunda ressignificação dos projetos de vida. Como bem pontua Giambiagi (2019), a sustentabilidade do sistema previdenciário não pode ser alcançada à custa do comprometimento da dignidade dos trabalhadores que, ao longo de suas trajetórias, dedicaram-se ao serviço público.

Essa nova realidade reforça a necessidade de programas institucionais de preparação para aposentadoria que transcendam a mera informação técnica sobre as regras vigentes e passem a oferecer suporte emocional, planejamento financeiro aprofundado e espaços para reconstrução identitária dos servidores em transição.

3 A PERSPECTIVA DO BEM VIVER COMO LENTE ANALÍTICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a concepção de Bem Viver como uma lente teórica e epistemológica que contribui para a compreensão ampliada dos processos de transição para a aposentadoria, especialmente no contexto dos servidores públicos federais. A proposta é explorar como essa visão pode articular aspectos subjetivos, coletivos, organizacionais e políticos envolvidos na experiência do envelhecer e na construção de novos projetos de vida pós-carreira.

O Bem Viver, conceito oriundo das cosmovisões andinas, especialmente do Sumak Kawsay do povo quíchua e do Suma Qamaña dos aymaras, vem sendo apropriado por diferentes campos do conhecimento e movimentos sociais na América Latina como uma alternativa civilizatória ao modelo ocidental de desenvolvimento baseado no crescimento econômico, no consumo e na exploração da natureza (ACOSTA, 2016; GUDYNAS, 2011). No campo das ciências sociais aplicadas, o Bem Viver tem sido compreendido como uma proposta de vida em harmonia consigo, com os outros e com o meio ambiente, que valoriza a solidariedade, a cooperação, o tempo de viver, o cuidado e a autonomia.

Ao ser trazido para o debate sobre o trabalho e a aposentadoria, o Bem Viver se torna uma referência potente para repensar os significados do envelhecer e da saída do trabalho, deslocando a ênfase do produtivismo e da performance para a qualidade das relações, a reconexão com os saberes ancestrais, o fortalecimento das redes de apoio e a construção de modos de vida sustentáveis e afetivos (RIBEIRO, 2020).

O Bem Viver, portanto, permite uma abordagem interseccional e interdisciplinar, articulando elementos da psicologia, da sociologia, da administração pública, dos estudos organizacionais e das epistemologias do Sul. Essa lente amplia o olhar sobre a preparação para aposentadoria, problematizando o lugar da subjetividade, das relações institucionais, do cuidado com o servidor e do papel do Estado na garantia de uma transição digna e emancipada.

Ademais, ao se contrapor às lógicas hegemônicas de envelhecimento produtivo atreladas ao mercado e à racionalidade neoliberal, o Bem Viver aponta para a construção de uma cultura institucional mais solidária, acolhedora e respeitosa com os ciclos da vida, sendo especialmente relevante no âmbito das universidades públicas, que têm como missão a promoção da cidadania, da justiça social e do bem comum.

Dessa forma, este capítulo sustenta a proposta de que a incorporação do Bem Viver como categoria analítica não apenas contribui para a compreensão do Programa analisado, como também pode inspirar o desenho de novas políticas públicas voltadas ao cuidado com os servidores em processo de aposentadoria.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo teve como objetivo geral analisar, através da percepção dos participantes, como o Programa Bem Viver contribui na preparação para a aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Roraima. E para responder a pergunta de pesquisa: *“Como o Programa Bem Viver contribui com a preparação para a aposentadoria dos servidores da UFRR?”*. O tipo de pesquisa se classifica como de natureza descritiva pois adota “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1991, p. 46), e exploratória, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema. A abordagem é qualitativa, visando estudar os fenômenos de maneira interpretativa e naturalista (Gil, 2008). A descrição dos fenômenos observados contribuiu para uma melhor compreensão do Programa Bem Viver na preparação para a aposentadoria dos servidores e é apropriada para compreender as percepções e experiências dos participantes do Programa e da equipe organizadora.

O estudo de caso foi utilizado como estratégia de pesquisa, o que permitiu uma análise aprofundada do Programa Bem Viver da Universidade Federal de Roraima (UFRR). O estudo de caso se distingue de outros tipos de pesquisa qualitativa por oferecer uma descrição e análise aprofundadas do caso, proporcionando insights que podem servir como hipóteses valiosas para orientar futuras investigações sobre o assunto (MERRIAM, 1998).

Corroborando com a pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, proporcionando uma estrutura sólida e contundente para a acepção profunda dos efeitos das atividades ofertadas pela organização na vida dos participantes. A análise de conteúdo, de cunho sistemático e interpretativo, desempenhou um papel vital na classificação e no entendimento dos relatos dos participantes, contribuindo de forma significativa para a validade e confiabilidade dos resultados obtidos, propostos por Bardin (1977, 2000).

4.2 CONTEXTO E PARTICIPANTE

A pesquisa foi conduzida na Universidade Federal de Roraima (UFRR). O foco foi o Programa Bem Viver - Programa de Preparação para aposentadoria. Os participantes do estudo incluíram os servidores (técnicos e docentes) da UFRR que participaram do programa, acessados através da planilha de participação nos anos de 2019, 2022, 2023 e 2024, fornecida pela coordenadora do Programa. Como membros da equipe organizadora, considerou-se todos os envolvidos na elaboração, implantação e a coordenação atual, que assumiu o Programa desde o ano de 2019.

A seleção dos participantes foi feita por meio de amostragem intencional, com um grupo representativo de participantes do curso, baseado na diversidade de perfis, como cargo, idade, tempo de serviço, setor de atuação, entre outros relevantes, buscando incluir aqueles que tiveram experiências variadas e relevantes com o programa.

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de várias técnicas, incluindo:

Análise Documental: Na qual foram analisados documentos oficiais relacionados ao Programa Bem Viver, incluindo resoluções, notícias, relatórios, planos de ação, materiais de treinamento e outros registros relevantes. A análise documental ajudou a compreender a estrutura, os objetivos e as atividades do programa.

Entrevistas Semiestruturadas: Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os servidores participantes do Programa Bem Viver e com os membros da equipe organizadora. As entrevistas permitiram explorar em profundidade as percepções, experiências e opiniões dos participantes sobre o programa.

4.4 ASPECTOS ÉTICOS

Autorização do Gestor máximo da Instituição (Reitor), através de Carta de Anuência Para Autorização de Pesquisa (Anexo 1).

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) e foram garantidas a privacidade das informações e a confidencialidade e anonimato das respostas.

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. As entrevistas foram transcritas e codificadas para identificar temas e padrões emergentes. A análise documental também foi codificada e integrada à análise geral.

A análise e tratamento dos dados foram realizados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2000), utilizando-se categorias a posteriori, conforme a sequência a seguir: inicialmente, foi feita a leitura preliminar das entrevistas, o que permitiu a transformação dos dados brutos em unidades de análise. Em seguida, essas unidades foram enriquecidas com frases extraídas das entrevistas. Posteriormente, as unidades de análise foram organizadas sob títulos que refletem seu significado em relação às categorias identificadas. Além disso, as frases terão a identificação dos respectivos participantes, possibilitando que o leitor as associe a cada entrevistado, caso deseje (Bardin, 2000). Finalmente, os dados foram interpretados à luz do referencial teórico adotado.

Para garantir a validade e a confiabilidade dos dados, foi utilizada a triangulação de dados. A triangulação envolve a utilização de múltiplas fontes de dados (entrevistas e documentos) para corroborar as informações obtidas e fornecer uma visão mais completa e robusta do objeto de estudo. Essa abordagem permitiu uma análise mais aprofundada e confiável dos dados, aumentando a precisão das interpretações e conclusões.

Quadro 7– Resumo dos Objetivos Específicos e Procedimentos Metodológicos

Objetivo Específico	Procedimento Metodológico	Descrição
a. Investigar como se deu o processo de implantação de um Programa de Preparação para Aposentadoria na UFRR	Análise Documental, Entrevistas Semiestruturadas	Análise de documentos oficiais do programa e entrevistas com a equipe

		organizadora para entender o processo de implantação
b. Descrever detalhadamente o Programa Bem Viver da UFRR, incluindo suas atividades, objetivos e estrutura organizacional	Análise Documental	Coleta de documentos sobre o programa para uma descrição detalhada
c. Examinar as percepções e experiências dos participantes do Programa Bem Viver, destacando os benefícios e desafios enfrentados durante o processo de preparação para aposentadoria	Entrevistas Semiestruturadas	Entrevistas com os participantes do programa para entender suas percepções e experiências
d. Analisar a percepção da equipe organizadora sobre o desenvolvimento e a implementação do Programa Bem Viver, focando nos desafios e sucessos encontrados	Entrevistas Semiestruturadas	Entrevistas com a equipe organizadora para identificar desafios e sucessos na implementação do programa
e. Propor, considerando os apontamentos levantados pelos participantes, melhorias para o Programa	Análise de Conteúdo das Entrevistas	Análise dos dados coletados para identificar áreas de melhoria sugeridas pelos participantes e elaborar recomendações

Fonte: Elaborado pelo orientador da pesquisadora, em 2025.

4.6 PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA NA UFRR - RASCUNHANDO O PROGRAMA BEM VIVER DA UFRR

Este capítulo tem por objetivo apresentar a constituição, estrutura e funcionamento do Programa Bem Viver da Universidade Federal de Roraima (UFRR), entendido como uma ação institucional voltada à promoção da qualidade de vida dos servidores em fase de pré-aposentadoria. A análise parte de um resgate histórico do contexto organizacional da UFRR e das iniciativas precursoras que culminaram na criação do Programa, além de descrever os eixos metodológicos e os impactos esperados da iniciativa.

4.6.1 Breve apresentação e contexto organizacional da Universidade Federal de Roraima – UFRR

A Universidade Federal de Roraima-UFRR ainda é uma instituição jovem, com 35 anos de existência. Sua criação foi autorizada pela Lei nº 7.364, de 12 de setembro de 1985, e instituída pelo Decreto nº 98.127, de 08 de setembro de 1989. Em outubro do mesmo ano, o Ministro de Educação aprovou por meio da Portaria nº 574, o primeiro Estatuto da Universidade, já tendo um reitor *Pro Tempore* que deu início às

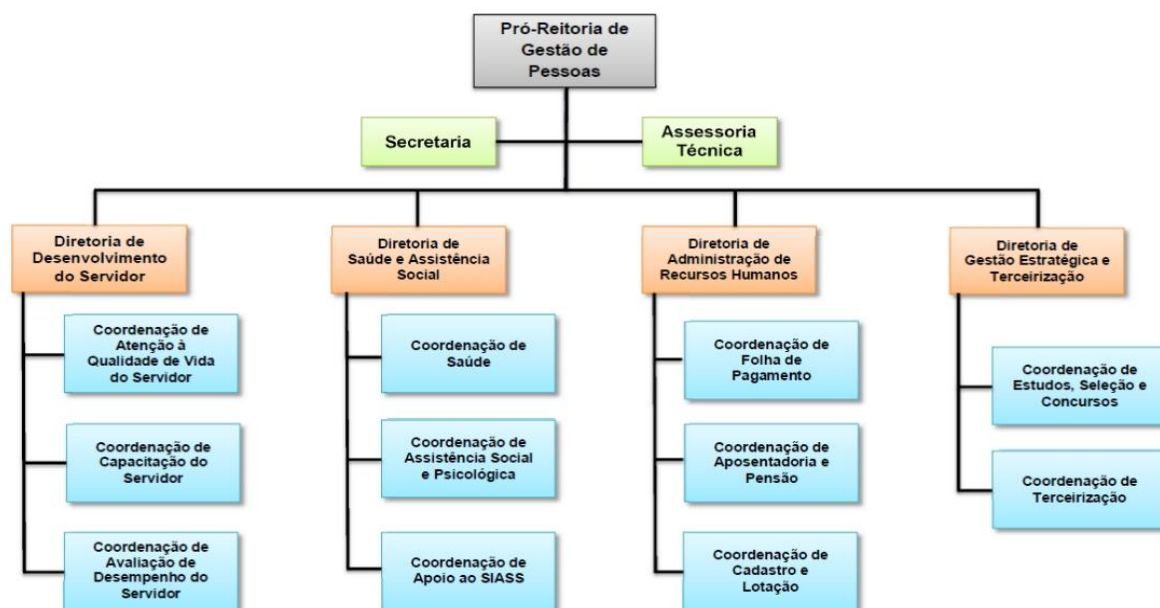
atividades administrativas e organizacionais da instituição. Dentre várias ações importantes para o funcionamento, em março de 1990, iniciaram as contratações para o provimento de cargos de pessoal docente e técnico-administrativos.

Nos últimos anos, o perfil institucional da UFRR vem mudando. Houve a necessidade de dotá-la de estrutura administrativa com capacidade para fazer frente à expansão, à diversidade e à complexidade das demandas surgidas do constante e necessário crescimento institucional.

Atualmente, conta com quatro *campi*: Paricarana, Cauamé, Murupu e São João da Baliza, e uma estrutura de gestão que contempla, entre outros órgãos, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), criada em 2012. A PROGESP responde pela formulação e execução de políticas voltadas à administração de pessoal, saúde e qualidade de vida no trabalho, integrando quatro diretorias: Desenvolvimento do Servidor (DDS), Saúde e Assistência Social (DSAS), Administração de Recursos Humanos (DARH) e Gestão Estratégica e Terceirização (DGET) (fig. 2).

É nesse contexto que se insere a Diretoria de Saúde e Assistência Social (DSAS), responsável pela promoção do bem-estar biopsicossocial dos servidores. A DSAS desempenha papel central no desenvolvimento de ações preventivas e educativas voltadas à saúde mental e à qualidade de vida no trabalho, o que inclui a idealização de um projeto pioneiro para preparação de servidores em transição para a aposentadoria. A sensibilidade da equipe de Psicologia e Serviço Social da DSAS permitiu a construção de um espaço de escuta, acolhimento e planejamento, base para o que viria a ser consolidado como o Programa Bem Viver.

Figura 4 – Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRR - PROGESP



Fonte: (<https://antigo.ufr.br/progesp/organograma>)

Vale destacar a importância de gerir pessoas para atingir as finalidades das instituições, e, nesse contexto, CHIAVENATO (2014) enfatiza que as atribuições da área de Gestão de Pessoas estão agrupadas em seis processos básicos, quais sejam: Processos de Agregar Pessoas, Processos de Aplicar Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processos de Desenvolver Pessoas, Processos de Manter Pessoas e Processos de Monitorar Pessoas.

4.6.2 Como foi estruturado o programa de preparação para aposentadoria na Universidade Federal de Roraima - UFRR

Os fatos descritos a seguir, partiram de uma análise documental secundária, com depoimentos de servidores que idealizaram a criação do projeto.

A tabela 1 apresenta uma linha do tempo com os marcos cronológicos da consolidação do PPA, culminando na criação oficial do Programa Bem Viver.

Tabela 1 – Linha de tempo da estruturação do PPA da UFRR

2015	2016-2017
A gênese do Programa Conceito de construção de projetos de vida para a aposentadoria. Formatação do programa com atividades em grupos semanais para servidores próximos da aposentadoria.	Primeiro Programa Piloto Realização do primeiro programa piloto sem um nome específico. Decisão de realizar o próximo programa em um ano posterior devido à chamada de servidores já em processo de aposentadoria.

Objetivo de prevenir problemas de uma aposentadoria inadequadamente planejada. Identificação de servidores próximos da aposentadoria junto aos recursos humanos. Inclusão de servidores que ainda tinham tempo para planejar a aposentadoria, focando em evolução na carreira e educação.	
2018	2019
Chegada de Novos Profissionais Chegada de mais uma psicóloga na equipe. Discussão sobre a importância do PPA. Participação em atividades de preparação para aposentadoria do Instituto Federal de Roraima, reforçando a importância do programa.	Estruturação e Implantação Encontros entre a equipe (psicólogas) para estruturar o programa. Diálogos com a Diretoria de Saúde e a PROGESP sobre recursos e implantação. Elaboração do projeto do PPA e elaboração do Programa Bem Viver: Equipe do SIASS e PROGESP.
2021	2022
A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) lança o programa Bem Viver, voltado para servidores em período de pré-aposentadoria.	Aprovado, como um dos objetivos do PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, o PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA DA UFRR, que tem por finalidade a melhoria na qualidade de vida dos servidores, no qual está inserido o PROGRAMA BEM VIVER. Portaria Nº 005/2022-PROGESP/UFRR.

Fonte: Elaborada com base no depoimento dos servidores da Diretoria de Saúde e Assistência Social-DSAS, 2025.

O Programa de Preparação para a Aposentadoria da UFRR começou a ser idealizado em 2015, com a realização de treinamentos promovidos pela equipe de Promoção da Saúde do SIASS/UFRR. Esses treinamentos envolviam atividades em grupo voltadas para servidores que estavam se preparando para a aposentadoria, com o objetivo de fomentar a construção de projetos de vida para essa nova fase.

O Programa "Promovendo Saúde com Arte", foi uma iniciativa que incluía oficinas de artesanato, pois entendiam que essas atividades proporcionavam momentos de relaxamento para os servidores em geral. Para além das atividades, ofereciam a oportunidade de aprender novas ocupações que poderiam ser úteis em outros momentos da vida, como, por exemplo, durante um período de licença médica.

No início das primeiras atividades¹, o objetivo era promover a saúde mental dos servidores da UFRR, ajudando-os a desenvolver a criatividade e a qualificação dos talentos existentes. Também havia a possibilidade de criar um espaço e um momento dedicados à divulgação da preparação para a aposentadoria. Além disso, a intenção

¹Divulgação das atividades realizadas pela equipe de Promoção da Saúde e Equipe de Perícia do SIASS/UFRR, responsável pelo projeto Promovendo Saúde com Arte: <https://antigo.ufrb.br/ultimas-noticias/828-inscricoes-abertas-para-projeto-que-ensina-servidores-da-ufrb-a-fazer-artesanato>

também seria a de proporcionar aos servidores participantes uma experiência de aprendizado que fosse além da relação estritamente laboral com a instituição, promovendo uma interação mais ampla e enriquecedora.

De acordo com o depoimento de uma psicóloga da equipe da DSAS, em 2015 foi solicitada uma relação, ao setor de Recursos Humanos, com o intuito de identificar o número de servidores que estariam próximos da aposentadoria nos anos seguintes. Com base nessa informação, percebeu-se que, naquele momento, não haveria necessidade de realizar uma preparação anual. O objetivo principal seria promover um diálogo sobre a proximidade da aposentadoria e auxiliar os servidores a se organizarem para essa transição, oferecendo tempo adequado para planejamento financeiro, psicológico e de progressão na carreira. Muitos ainda não haviam concluído a graduação ou a pós-graduação. Assim, a equipe também buscava orientar esses servidores sobre o planejamento pré-aposentadoria, incentivando-os a iniciar cursos, atividades ou progredir na carreira, entre outras iniciativas. Apesar de todo o esforço, o número reduzido de servidores foi um fator limitante e não houve continuidade desse projeto nos anos posteriores.

4.6.3 O Programa Bem Viver em detalhes

O Programa Bem Viver foi oficialmente divulgado em 2019² como desdobramento das experiências anteriores, passando a integrar, em 2022, os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRR, no âmbito do Programa de Qualidade de Vida. Sua criação foi consolidada pela Portaria nº 005/2022-PROGESP/UFRR, conferindo legitimidade administrativa e sustentabilidade à iniciativa.

Ele é uma iniciativa voltada à preparação para a aposentadoria dos servidores ativos da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Desenvolvido pela Diretoria de Saúde e Assistência Social (DSAS), o programa tem como um de seus pilares a promoção da qualidade de vida dos servidores. Seu principal objetivo é: *orientar e preparar os profissionais para uma transição tranquila para a aposentadoria, assegurando uma melhor qualidade de vida nessa nova fase.*

² Divulgação do Programa como sendo idealizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas-PROGESP: <https://antigo.ufrb.br/ultimas-noticias/5971-progesp-lanca-programa-para-servidores-em-periodo-de-pre-aposentadoria>

O Programa Bem Viver possui uma identidade visual (fig. 3), criada por um servidor da área de design³, lotado na Coordenadoria de Comunicação da instituição, a partir da solicitação e sugestões da equipe organizadora do projeto.

Figura 5 – Identidade Visual do Programa Bem Viver



Fonte: Universidade Federal de Roraima. Coordenadoria de Comunicação. Documento interno do Programa Bem Viver, 2019.

A identidade visual do Programa Bem Viver foi concebida para expressar os princípios e os propósitos centrais da iniciativa. Seu logotipo representa, simbolicamente, o ciclo da vida e a longevidade, por meio dos elementos círculo e árvore. As cores utilizadas comunicam equilíbrio, esperança e confiança no sentido de transição, renovação e continuidade de vida no contexto da aposentadoria.

O Programa Bem Viver, de acordo com o seu Projeto de Implantação (2019), tem como proposta oferecer subsídios ao servidor em período pré-aposentadoria para conscientização, avaliação e planejamento do novo ciclo da vida. Considerando os aspectos biopsicossociais envolvidos no processo de aposentadoria.

O público-alvo do programa são os servidores ativos da UFRR que tenham possibilidade de se aposentar no prazo de 5 (cinco) anos.

A metodologia do programa se desenvolve através de rodas de conversa, oficinas, palestras e atividades organizadas pela comissão organizadora juntamente com palestrantes convidados.

³ Informação obtida a partir de documento interno fornecido pelo design da Coordenadoria de Comunicação da Universidade Federal de Roraima, com base na elaboração da identidade visual do Programa Bem Viver (2019).

Desde a primeira edição, o programa aborda, no encontro inicial, as expectativas e percepções sobre a aposentadoria, propondo uma atividade para ser apresentada ao final do curso com o tema “Minha vida além do trabalho”. Nas segunda e terceira edições, a atividade seguiu o mesmo propósito, mas com o título “Quem sou eu fora do local de trabalho”. Já na quarta edição, o tema foi renomeado como “Meu sobrenome não é corporativo”.

O programa é realizado anualmente, com a duração de 10 encontros, oferecendo espaço para até 15 participantes por grupo. Seu objetivo é promover e incentivar a discussão de cinco temáticas principais, cada uma abordada em um módulo, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Constituição do módulo de temáticas do Programa Bem Viver

MÓDULO I Psicologia Aplicada a Aposentadoria	MÓDULO II Aspectos Sociais	MÓDULO III Saúde	MÓDULO IV Administração Financeira	MÓDULO V Aposentadoria
Nova rotina e adaptação; Sentido da vida; Autoestima; Planos para o futuro; Projetos individuais.	Convívio e Interação familiar; Rede de relacionamentos (amoroso e de amizade); Lazer e hobbies.	Envelhecimento e saúde; Acompanhamento médico OU cuidados com a saúde; Alimentação saudável; Atividade física.	Planejamento dos recursos financeiros; Orçamento familiar; Investimentos X Riscos; Progressão funcional.	Características básicas; Regulamentação; Alternativas do aposentado; Execução e acompanhamento.

Fonte: Projeto PPA 2019, 2022 e 2023 - fornecido pela equipe do DSAS.

Os encontros são conduzidos pela coordenadora do programa, que conta com a colaboração de diversos profissionais, internos e/ou externos à UFRR, incluindo psicólogo, nutricionista, gerontólogo ou clínico geral, educador físico, instrutor de yoga, especialistas em investimentos e orçamento econômico-financeiro, além de um representante do departamento de recursos humanos da UFRR.

É importante destacar que o Programa Bem Viver já está em sua quarta edição (2019, 2022, 2023 e 2024). Nos anos de 2020 e 2021, não foi realizado devido à pandemia de Covid-19.

A avaliação do programa é realizada pelos participantes logo após seu término, por meio de um formulário no *Google Forms*. Além disso, a equipe coordenadora está

atualmente elaborando e planejando um processo de acompanhamento e avaliação após a aposentadoria, com o objetivo de compreender a eficácia e o impacto do programa nesse momento da vida dos servidores.

Ainda não foram realizados acompanhamentos pós-programa, de modo a investigar a eficácia do PPA Bem Viver da UFRR. Entretanto, no decorrer da pesquisa desenvolvida nesta dissertação, a coordenação do Programa demonstrou preocupação e interesse na adoção dessa prática. Vale ressaltar que esta dissertação constitui o primeiro instrumento de investigação sobre a eficácia do Programa.

No ano de 2024, a 4.^a edição contou com mais um módulo denominado “Cidadania, Direitos e garantias da pessoa idosa”, visando atender uma demanda das edições anteriores. Desse modo, conforme relata a psicóloga, coordenadora do Programa, as mudanças nas estruturas dos módulos foram: “os módulos de Psicologia aplicada a Aposentadoria e Aspectos sociais do projeto inicial foram condensados ao MÓDULO II - Relacionamentos, emoções e Aposentadoria, dando espaço ao MÓDULO IV - Cidadania e Direitos. O módulo de Aposentadoria ofertado nos últimos encontros e que tratava apenas das regras e orientações para se aposentar, foi incrementado passando a abordar as significações do mundo do trabalho já nos primeiros encontros, além do que já apresentava no projeto original.” Tais mudanças, encontram-se mais detalhadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Constituição do módulo de temáticas da 4.^a edição do Programa Bem Viver

MÓDULO I - Aposentadoria e trabalho CONTEÚDO A SER TRABALHADO: Dimensão do valor e significados do trabalho, construção do self profissional e ressignificações. Caracterização, regras e procedimentos legais e institucionais para aposentadoria.
MÓDULO II - Relacionamentos, emoções e Aposentadoria CONTEÚDO A SER TRABALHADO: Sentido e objetivos de vida e envelhecimento. Conexões familiares e sociais, afetivas e amorosas diante da aposentadoria.
MÓDULO III - Saúde CONTEÚDO A SER TRABALHADO: Cuidados com a saúde, alimentação, e importância da atividade física no envelhecimento.
MÓDULO IV - Cidadania e Direitos CONTEÚDO A SER TRABALHADO: Direitos e garantias da pessoa idosa a partir do Estatuto do Idoso e leis complementares, estaduais e municipais.
MÓDULO V - Educação Financeira CONTEÚDO A SER TRABALHADO: Planejamento e orçamento e finanças pessoais e possibilidades de investimentos, previdência complementar e riscos.

Fonte: Elaborado a partir do Projeto PPA 2024, fornecido pela coordenadora do Programa/DSAS.

Vale ressaltar, que as mudanças realizadas atenderam as sugestões dos participantes da turma da 3.º edição, acatadas pela coordenadora do Programa.

Nesse contexto, de descrever detalhadamente o Programa Bem Viver, incluindo suas atividades, objetivos e estrutura organizacional, e, considerando que a Preparação para Aposentadoria na UFRR começou a ser delineada em 2015 e que, antes dessa data, não existiam projetos de PPA, apresentamos o quantitativo de servidores aposentados, conforme o Quadro 6 que: demonstra as categorias dos servidores (Técnicos Administrativos em Educação - TAE e Docentes), além de informações sobre o sexo e os tipos de aposentadoria.

Quadro 6 - Aposentados da Universidade Federal de Roraima – nos anos de 2015 a 2024 – 168 Totais

ANO	TOTAL	QUANT.		CATEGORIA		TIPO DE APOSENTADORIA		
		F	M	TAE	DOCENTE	VOLUNTÁRIA	INCAPACIDADE PERMANENTE	COMPULSÓRIA
2015	13	10	3	7	6	13	-	-
2016	20	12	8	8	12	18	2	-
2017	15	11	4	7	8	14	1	-
2018	22	13	9	7	15	20	2	-
2019	28	20	8	10	18	26	2	-
2020	9	4	5	1	8	8	1	-
2021	11	5	6	4	7	10	1	-
2022	17	13	4	5	8	14	2	1
2023	28	20	8	10	18	24	4	-
2024	5	3	2	-	5	4	1	-

Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos pela Coordenação de Aposentadoria da UFRR em junho de 2024.

É importante destacar que nem todos os servidores aptos a se aposentar, optam por participar da preparação para aposentadoria ou simplesmente desconhecem a existência do Programa.

O Programa Bem Viver da Universidade Federal de Roraima não apenas carrega simbolicamente esse nome, mas também se propõe a promover práticas institucionais que materializam, ainda que parcialmente, os princípios dessa perspectiva. Ao integrar oficinas, rodas de conversa, atividades culturais e espaços de escuta, o Programa acolhe o servidor em sua totalidade, reconhecendo sua trajetória e incentivando a construção de novos sentidos para a vida após o trabalho formal.

A UFRR possui um programa estruturado de preparação para a aposentadoria de seus servidores (TAES e docentes), entretanto, as análises da eficácia deste serão demonstradas no capítulo 6 desta dissertação.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise e discussão dos dados empíricos coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com participantes do Programa Bem Viver, da Universidade Federal de Roraima (UFRR). As respostas foram analisadas à luz da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977, 2000), permitindo a identificação de categorias temáticas emergentes, alinhadas aos objetivos da pesquisa. A organização das categorias seguiu a ordem das perguntas do roteiro de entrevistas.

A pesquisa foi realizada com 08 (oito) servidores que participaram do Programa Bem Viver, sendo 02 (dois) por edição: 2019, 2022, 2023 e 2024, acessados, primeiramente, por contato telefônico (ligação e *Whatsapp*) e com a concordância em participar, pessoalmente, no local de trabalho e/ou em sua residência e alguns optaram em ir até a pesquisadora. É importante ressaltar que somente mulheres se dispuseram a participar da pesquisa, sendo que somente uma delas está aposentada.

No que tange a percepção da equipe organizadora sobre o desenvolvimento e a implementação do Programa Bem Viver, vale ressaltar que: sobre a implementação, as pessoas acessadas foram excepcionais em fornecer informações que ajudaram a rascunhar a linha de tempo do Programa. No entanto, o que se pode observar é que não existe uma equipe organizadora, e sim, uma coordenadora que também é a servidora ministrante do Programa junto com profissionais de diversas áreas externas e internas da UFRR. Essa coordenadora respondeu as perguntas mais abrangentes sobre os desafios e sucessos encontrados, conforme (Apêndice B).

As entrevistas foram formuladas a partir de pesquisas documentais, analisando dissertações e teses que tratavam de temáticas semelhantes, encaminhadas ao orientador, e, após alguns ajustes, realizadas com as participantes, de acordo com a disponibilidade de cada uma. Na entrevista, cada servidora participante recebeu um envelope contendo as perguntas e o termo de consentimento livre e esclarecido. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Metodologicamente, seguiu-se as etapas da

análise de conteúdo e o material foi pré analisado, explorado e foi realizado o tratamento dos resultados, interferência e interpretação, proposta por Bardin, 2000.

O roteiro das entrevistas está disposto nos Apêndices B e C⁴ e foi elaborado com base nos objetivos geral e específicos, organizado para abordar diferentes aspectos do Programa Bem Viver e sua eficácia na preparação para a aposentadoria através da percepção dos participantes e equipe organizadora.

5.1 PERCEPÇÕES DAS PARTICIPANTES

Para entender como o Programa Bem Viver contribui para a preparação para a aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Roraima, a pesquisa considerou a percepção dos participantes sob vários aspectos, divididos por categorias elencadas no roteiro das entrevistas e agregadas como: 1) Perfil dos servidores aptos à aposentadoria (considerando as relações sociais e o sentimento de pertencimento); 2) Aspectos financeiros e fatores que influenciaram a permanência na ativa (estado de saúde/grau de satisfação na condição de ativo); 3) Percepção sobre o envelhecimento; 4) Percepção sobre aposentadoria e planejamento para a aposentadoria; 5) Percepção sobre a participação no Programa (autonomia e propósito); e 6) Percepção sobre qualidade de vida e Bem Viver.

5.2 PERFIL DOS SERVIDORES PARTICIPANTES DO BEM VIVER, E PARTICIPANTES DA PESQUISA: APTOS À APOSENTADORIA E APOSENTADOS.

O detalhamento dos participantes do Programa Bem Viver, apresentado na Tabela 2, revela um panorama representativo dos servidores da UFRR que se encontram em fase de transição para a aposentadoria. Ao longo das quatro edições realizadas entre 2019 e 2024, participaram 28 servidores, sendo a maioria composta por mulheres (71%), com uma distribuição equilibrada entre Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e docentes (50% para cada categoria). As faixas etárias predominantes concentram-se entre 56 e 76 anos, refletindo o amadurecimento de

⁴ Elaborado pela autora, a partir de Prazeres, Lílian Guerra. O efeito da Reforma da Previdência na decisão da aposentadoria voluntária: uma análise multimétodo com os servidores do IFPE / Lílian Guerra Prazeres. – 2020.

uma geração que acompanhou, de maneira muito próxima, a trajetória de crescimento da instituição.

Essa composição aponta para duas tendências significativas: a forte presença feminina entre os servidores que buscaram apoio para a preparação à aposentadoria e o fato de que muitos desses profissionais possuem longos vínculos com a universidade, consolidando-se como parte de sua história viva.

Tabela 2 – detalhamento dos participantes do Programa Bem Viver desde a 1.^a até a 4.^a edição

Edições	N.º Inscritos	Sexo		Idades	Categorias	
		F	M		TAE	DOCENTE
2019	05	03	02	Entre 61 a 70 anos	03	02
2022	06	06	00	Entre 62 a 63 anos	02	04
2023	08	06	02	Entre 57 a 76 anos	05	03
2024	09	05	04	Entre 56 a 68 anos	04	05
Total de participantes	28					
Por sexo	20 mulheres / 08 homens					
Por categoria	14 TAEs / 14 docentes					

Fonte: Elaborado pela autora, através das frequências dos participantes, fornecidas pela coordenação do Programa através da Diretoria da DSAS, 2025.

A partir desse cenário geral, adentra-se à análise específica do perfil das participantes da pesquisa, as entrevistadas.

As entrevistas foram realizadas com oito servidoras da UFRR⁵, todas participantes do Programa de Preparação para Aposentadoria Bem Viver. A coleta de dados ocorreu em 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas individualmente, gravadas com autorização prévia das participantes e, posteriormente, transcritas integralmente para análise.

Com o intuito de assegurar o sigilo e preservar a identidade das entrevistadas, cada uma foi identificada por meio de um código alfanumérico, variando de P1 a P8, conforme a ordem de realização das entrevistas. Essa codificação foi utilizada em todas as citações diretas presentes na análise dos dados. As falas das participantes

⁵ DADOS DA PESQUISA. Entrevistas realizadas com participantes do Programa Bem Viver. Universidade Federal de Roraima, 2025. Dados não publicados. **Participantes da pesquisa**, que passarão a ser identificadas em suas falas como: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8.

compõem o corpus empírico da pesquisa e foram analisadas com base no método de Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2000), permitindo identificar categorias temáticas que iluminam sentidos, tensões e significados atribuídos à experiência da aposentadoria.

As entrevistas foram fundamentais para compreender como essas servidoras experienciam o processo de transição para a aposentadoria, evidenciando medos, resistências, desejos e reconstruções subjetivas. As falas citadas ao longo do Capítulo 6 refletem esse percurso, sendo acompanhadas da respectiva identificação da participante e do ano da coleta (ex.: P3, 2025).

Observou-se que trata de servidoras que, além de estarem aptas para a aposentadoria, compartilham um traço comum que merece destaque: a longevidade de suas carreiras na UFRR, em perfeita sintonia com a própria linha do tempo da instituição, que celebra seus 35 anos de existência. Este contexto peculiar influencia de maneira profunda suas percepções, seus medos e seus desejos no que tange ao processo de desligamento institucional, como será discutido a seguir.

As participantes da pesquisa pertencem a uma geração de servidoras que acumula extensa trajetória institucional, ou seja, com tempos de serviço que variam entre 30 e 35 anos. Todas possuem formação de nível superior e/ou pós-graduação, refletindo um perfil altamente qualificado e experiente, tanto entre docentes quanto entre técnicas administrativas. A faixa etária está entre 56 e 68 anos. Esse perfil remete a um capital simbólico acumulado que, ao mesmo tempo em que legitima sua permanência, também torna mais complexa a decisão de se desligar da instituição. A Tabela 3 apresenta o perfil das servidoras participantes.

Tabela 3 – Perfil das servidoras participantes (dados coletados nas entrevistas)

Categoria Temática	Características significativas dos perfis	Participante (P)	Interpretação Analítica
PERFIL DAS SERVIDORAS PARTICIPANTES, APTAS À APOSENTADORIA E APOSENTADA	Idade: 63. Vínculo: TAE. Escolaridade: Superior. Tempo de Instituição: 35 anos. Estado Civil: Viúva	P1	Servidora com extenso tempo de serviço. Representa um perfil típico de elegibilidade para aposentadoria, com alta experiência institucional.

	Idade: 57. Vínculo: TAE. Escolaridade: Mestrado. Tempo de Instituição: 30 anos. Estado Civil: Solteira	P2	Perfil com qualificação elevada e longo vínculo institucional. Ainda não se sente preparada emocionalmente para a transição.
	Idade: 58. Vínculo: Docente. Escolaridade: Doutorado. Tempo de Instituição: 31 anos. Estado Civil: União Estável	P3	Representa um perfil docente com forte identidade institucional. A permanência está ligada à realização profissional e sentido de pertencimento.
	Idade: 62. Vínculo: Docente. Escolaridade: Doutorado. Tempo de Instituição: 34 anos. Estado Civil: Viúva	P4	Tem perfil docente com forte identidade institucional. Colaborou muito na Instituição, assumindo cargos e sua permanência está ligada à realização profissional e sentido de pertencimento.
	Idade: 56. Vínculo: TAE. Escolaridade: Superior. Tempo de Instituição: 34 anos. Estado Civil: União Estável	P5	Servidora com extenso tempo de serviço. Sua idade informa que é a mais jovem, no entanto, representa um perfil com alta experiência institucional. Demonstra estar preparada para aposentadoria.
	Idade: 63. Vínculo: Docente. Escolaridade: Doutorado. Tempo de Instituição: 32 anos. Estado Civil: Solteira	P6	Docente com extensa trajetória acadêmica e administrativa. Expressa forte apego identitário à Universidade, mas reconhece sinais de esgotamento físico e emocional, demonstrando ambivalência entre o desejo de permanência e o projeto de aposentadoria.
	Idade: 68. Vínculo: TAE. Escolaridade: Superior. Tempo de Instituição: 31 anos. Estado Civil: Casada	P7	Servidora técnico-administrativa com sólida experiência institucional, evidencia preparo prático para a aposentadoria, mas relata inseguranças quanto à reorganização da vida cotidiana pós-trabalho, indicando necessidade de suporte psicossocial.

	Idade: 65. Vínculo: TAE. Escolaridade: Pós-graduada. Tempo de Instituição: 32 anos. Estado Civil: Divorciada	P8	Técnica administrativa aposentada, com boa escolaridade. Demonstra uma expectativa positiva quanto à aposentadoria e vê oportunidade de ressignificar sua trajetória pessoal, apresenta estratégias objetivas para a aposentadoria
--	--	----	--

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com as respostas das entrevistas, 2025.

Foi observado que, ao analisar o perfil das servidoras participantes do Programa Bem Viver da UFRR, salta aos olhos a forte relação entre o tempo de serviço dessas mulheres e a própria história da instituição que se coadunam. A UFRR, fundada há 35 anos, tem, entre seus quadros, servidoras que carregam consigo não apenas a experiência de trabalho, mas também a própria memória da universidade. A maioria delas são pioneiras, fato que torna com que essa condição histórica molde suas percepções e seus sentimentos em relação à aposentadoria.

As entrevistadas P1 (35 anos de casa), P2 (30 anos), P3 (31 anos), P4 (34 anos) e P5 (34 anos) somam trajetórias que praticamente acompanham a vida institucional da UFRR desde a sua criação. Esse dado se torna crucial, uma vez que não se trata apenas de servidoras “prontas” para se aposentar em termos legais, mas de mulheres que vivenciaram a construção da universidade, enfrentaram seus desafios fundacionais e que, agora, ao encarar a aposentadoria, lidam com a sensação de encerrar um ciclo que é também, em parte, o encerramento de sua própria história institucional.

Essa profunda vinculação histórica explica as dificuldades relatadas para o desligamento. A aposentadoria, para essas pioneiras, não é apenas uma questão de perda de renda ou benefícios trabalhistas; embora isso também pese, como se observa nas falas sobre o medo das perdas financeiras e dos impactos da Reforma da Previdência: “Hoje o que me impede de me aposentar é a questão da Reforma da Previdência... Eu tenho muito medo de perder muito” (P2, 2025).

A grande barreira é simbólica: deixar a universidade significa, em alguma medida, abrir mão de um espaço que é, simultaneamente, de trabalho, de socialização e de identidade. Isso aparece de forma contundente nos relatos: “Eu acho que eu sou a instituição. Eu sou o curso. Porque eu me dediquei muito. [...] Eu tenho muito medo

de sair” (P1, 2025); “Eu fiquei com muito medo de sair e entrar em depressão. A minha vida toda foi a universidade” (P5, 2025).

Além disso, a universidade é vivenciada como um espaço de convívio afetivo e cotidiano, como revela uma das entrevistadas: “Eu estou envelhecendo e tenho receio de me aposentar e não ter um espaço de convivência, de interagir com outras pessoas” (P2, 2025).

Esses relatos mostram que o laço institucional é tecido por elementos emocionais profundos: pertencimento, contribuição social, identidade profissional e pessoal. O que está em jogo é muito mais do que o simples ato de se desligar; é o desafio de reconstruir um sentido de vida para além da instituição que ajudaram a erguer.

5.3 ASPECTOS FINANCEIROS E FATORES QUE INFLUENCIARAM A PERMANÊNCIA ATIVA

No que diz respeito aos aspectos financeiros e aos fatores que influenciaram a permanência na ativa, foi perguntado às entrevistadas: – Recebe abono de permanência? – Solicitaria a aposentadoria se não recebesse o abono de permanência? – Recebe gratificação por função de confiança? – Solicitaria a aposentadoria se deixasse de receber a gratificação pela função de confiança? – Que fatores influenciam a sua permanência no trabalho? – Possui outra renda fora da UFRR? – Considera que a reforma da previdência pode resultar em perdas para sua aposentadoria?

A partir das respostas coletadas, a análise das entrevistas revelou que o aspecto financeiro exerce um papel central na decisão sobre o momento da aposentadoria entre as participantes do Programa Bem Viver. A percepção de perdas salariais, especialmente relacionadas ao abono de permanência, aos auxílios alimentação e transporte, foi apontada como um dos principais fatores de adiamento da aposentadoria. A fala da P1 é emblemática nesse sentido ao afirmar: *“Por isso que não quero me aposentar ainda, porque tem muitas perdas financeiras.”* Essa preocupação é compreensível no contexto das transformações provocadas pela Reforma da Previdência (Emenda Constitucional nº 103/2019), que, conforme destacam Coutinho e Telles (2020), alterou as regras de concessão e cálculo dos

benefícios, introduzindo incertezas e agravando a insegurança entre os servidores públicos.

Embora algumas das participantes, como a P2, relativizam a dimensão financeira, admitindo que o medo da aposentadoria é também de ordem psicológica e social, é evidente que a instabilidade material repercute fortemente sobre a saúde emocional, como alertam Debert (2017) e Carvalho e Leitão (2021). A reforma não apenas redefiniu as condições objetivas da aposentadoria, mas também impactou o imaginário social sobre o envelhecimento, tornando o futuro mais incerto e a transição para a aposentadoria mais angustiante.

A fala da P3 reforça essa leitura crítica, ao afirmar categoricamente: "Eu nunca escutei uma pessoa dizer: aposenta para melhorar de vida financeiramente." Tal percepção ilustra o argumento de Paula (2020), segundo o qual a precarização dos rendimentos na velhice compromete o projeto de envelhecimento ativo defendido pelas políticas públicas. Por sua vez, a postura de resiliência adotada pela P4, que declara sua intenção de "viver bem financeiramente com o que vier a ganhar", aponta para a importância de políticas institucionais de educação financeira e suporte contínuo na preparação para a aposentadoria.

Por fim, a P5 destaca o impacto concreto das perdas financeiras na sua decisão de adiar a aposentadoria: "Eu vou perder o auxílio-alimentação, o auxílio-transporte... Naquele primeiro momento, a gente não faz uma matemática." Sua fala evidencia o quanto o processo decisório é afetado pela falta de informações claras e pelo medo das perdas, o que reforça a necessidade de programas que articulem orientação financeira e suporte emocional de forma mais sistemática e prolongada.

Os motivos que sustentam a permanência das servidoras no serviço público extrapolam os fatores econômicos. Destacam-se o prazer pelo trabalho, o apego à rotina e a sensação de utilidade. P4 reflete: "Eu gosto muito do que eu faço... A sala de aula renova minha expectativa de vida." A fala transmite uma lógica afetiva-profissional, em que o trabalho é mais do que fonte de renda: é espaço de vida, reconhecimento e expressão de si. Isso converge com a cosmovisão do Bem Viver, que reconhece o valor do trabalho não como obrigação, mas como possibilidade de contribuição coletiva e realização pessoal.

Observa-se uma evidência de que o aspecto financeiro transcende a dimensão econômica e se entrelaça com questões subjetivas e organizacionais, exigindo uma abordagem multidimensional para o planejamento da aposentadoria. O Programa

Bem Viver, ao abordar essas questões, revela-se uma iniciativa importante, mas que, conforme sugerem as próprias participantes, ainda carece de fortalecimento e deve ampliar seu escopo de atuação para além da mera "preparação financeira", incorporando práticas de fortalecimento psicológico, redes de apoio social e estratégias de construção de autonomia econômica para a terceira idade.

5.4 PERCEPÇÕES SOBRE O ENVELHECIMENTO

O envelhecimento é percebido com naturalidade por algumas servidoras, conforme evidencia a fala da P1: “Eu encaro meu envelhecimento como normal. Eu só quero ter saúde para curtir mais a vida antes de morrer.”

Todavia, outras entrevistadas, como a P2, por exemplo, demonstram preocupação com os efeitos físicos e cognitivos da idade, especialmente no desempenho profissional. Já a P3 expressa uma visão profundamente reflexiva e espiritualizada: “Celebro que estou entrando na categoria de pessoas idosas. Gratidão é o sentimento mais importante para envelhecer com dignidade.”

A diversidade dessas percepções revela que o envelhecimento é um campo de disputas simbólicas e subjetivas. Enquanto algumas se veem como "mais vivas do que nunca", outras se deparam com a limitação e o medo da perda de relevância social. A tabela 4 demonstra uma síntese das percepções das participantes sobre o processo de envelhecimento, reforçado por suas falas significativas.

Tabela 4 – Síntese das percepções das participantes sobre o processo de envelhecimento

Participante	Perguntas realizadas e falas significativas		
	Percepção sobre o envelhecimento	Mudanças físicas, emocionais ou sociais percebidas	Desafios ou oportunidades?
P1	Processo natural e tranquilo; valorização da utilidade e do aprendizado contínuo	Mudanças emocionais positivas; disposição para novas experiências	Mais oportunidades: autonomia, viagens, novos projetos
P2	Reconhecimento das perdas físicas e emocionais; preocupação com o futuro	Mudanças emocionais positivas; disposição para novas experiências	Mais desafios: saúde e adaptação social

P3	Processo reflexivo; gratidão à vida e busca de equilíbrio espiritual	Cansaço físico, seletividade social, necessidade de resignificação	Mistura de desafios e oportunidades
P4	Aceitação tranquila e respeitosa; valorização do autoconhecimento	Pequenas limitações físicas e fortalecimento emocional	Mistura de desafios e oportunidades
P5	Amadurecimento e fortalecimento da autonomia	Seletividade social e sabedoria emocional	Mais oportunidades: maturidade e experiência
P6	Aceitação consciente das limitações físicas e busca de qualidade de vida	Redução de resistência física e motivação social	Mais desafios: necessidade de adaptação física e emocional
P7	Valorização da liberdade e da autonomia na terceira idade	Escolha de atividades prazerosas, independência social	Mais oportunidades: tempo livre para realizações pessoais
P8	Envelhecimento como processo natural que exige autocuidado	Cuidados com saúde e importância das redes de apoio	Mistura de desafios físicos e fortalecimento social

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Com base na temática do ageísmo, questão que deve ser discutida e combatida nas organizações e, intencionalmente, na busca de sondar o conhecimento das participantes sobre o assunto, surgiu a seguinte indagação: “Você já sofreu algum tipo de preconceito ou discriminação na instituição por conta da sua idade?”. As falas da P3 e P7 demonstram, ainda que sutilmente, esse tipo de prática

que eu me recorde, não. Aliás, às vezes, às vezes. Mas, não é uma coisa muito sutil. Mas eu vou relatar aqui, é assim: “você teria que se aposentar para dar oportunidade para os jovens”. E a primeira resposta que vem na minha cabeça é: olha, esse é meu espaço que eu conquistei aqui. Foi lutado por mim enquanto jovem; e perante a lei, eu ainda posso continuar trabalhando. (P3,2025)

Quando eu entrei aqui, jovem, era chamada para trabalhar em todos os processos: ENEM, VESTIBULAR, CONCURSOS, e, agora não me convocam mais. Vejo os colegas sendo chamados e eu não. Daí um dia eu perguntei pra coordenadora: Por que não sou mais chamada pra trabalhar? E ela respondeu que era por causa da minha idade, que automaticamente eu tinha sido cortada. (P7,2025).

As percepções expressas pelas servidoras participantes evidenciam que o processo de envelhecimento é vivenciado de maneira complexa, atravessado tanto por resignificações positivas quanto por desafios impostos socialmente. Embora predomine uma postura ativa e de aceitação em relação às transformações da idade,

observa-se a presença de marcas sutis do ageísmo, que tensionam a construção da identidade na maturidade.

Conforme analisado no item 2.1.2, o envelhecimento é um processo multifacetado, permeado por fatores biológicos, psicológicos, sociais e simbólicos. Não se trata apenas de um marcador etário, mas de uma construção social e cultural que envolve percepções individuais e coletivas sobre o tempo, o corpo e o valor social atribuído às pessoas idosas.

Para Beauvoir (1990), o envelhecimento é marcado por um olhar externo que tende a despersonalizar o sujeito idoso, tornando-o invisível na lógica produtivista da sociedade capitalista. Essa “alteridade do idoso”, como define a autora, pode gerar sentimentos de exclusão, especialmente quando a identidade da pessoa está fortemente vinculada ao seu papel profissional.

De forma semelhante, Debert (1999) destaca que o envelhecimento é atravessado por discursos sociais que ora romantizam, ora patologizam a velhice, oscilando entre a valorização da experiência e a desqualificação da capacidade produtiva. Esses discursos repercutem diretamente na forma como sujeitos envelhecem e como percebem a si mesmos nesse processo.

Neri (2004), por sua vez, enfatiza a importância de compreender o envelhecimento dentro de uma perspectiva desenvolvimentista, considerando que as experiências e significados atribuídos à velhice variam conforme as trajetórias individuais e os contextos socioculturais.

Nesse sentido, as falas das participantes revelam tensões entre o reconhecimento dos limites físicos e emocionais advindos da idade, e o desejo de permanecer ativas, vinculadas a uma rotina que confere sentido à vida. Como expressa P7: “Eu já estou sentindo, às vezes, um cansaço maior... a cabeça não é a mesma, mas eu não consigo imaginar a vida sem essa rotina de trabalho.” Essa ambivalência é reforçada por P4, ao dizer: “Eu sei que meu tempo está chegando, mas também penso: e depois? Como vai ser minha vida sem estar aqui todos os dias, rindo, resolvendo as coisas, me sentindo útil?”

O envelhecimento, portanto, é vivido como um território ambíguo: ao mesmo tempo em que anuncia a possibilidade do descanso, também evoca o medo da perda de vínculos, da utilidade social e do reconhecimento identitário.

Diante disso, compreender o envelhecimento na perspectiva das participantes implica reconhecer não apenas a pluralidade das experiências, mas também os

obstáculos simbólicos que ainda precisam ser superados para garantir um envelhecimento digno, ativo e socialmente valorizado.

5.5 PERCEPÇÕES SOBRE APOSENTADORIA E PLANEJAMENTO PARA APOSENTADORIA

A aposentadoria, longe de representar um simples desligamento formal do trabalho, revela-se uma transição densa, carregada de significados afetivos, sociais, existenciais e, sobretudo, políticos.

A forma como indivíduos percebem e se preparam, ou não, para esse momento está profundamente atravessada por condições institucionais, culturais e subjetivas. No contexto do serviço público federal, tais processos são tensionados por reformas previdenciárias, por incertezas sobre direitos adquiridos e por vivências profundamente marcadas pela trajetória funcional e pelas relações construídas ao longo da vida laboral.

De acordo com a análise das falas das entrevistadas, procurou-se identificar como as servidoras participantes do Programa Bem Viver da UFRR percebem a aposentadoria e como (ou se) planejam essa transição, lançando luz sobre os significados que atribuem a esse momento, suas angústias, esperanças e os mecanismos de enfrentamento mobilizados.

A percepção da aposentadoria apareceu nas falas com forte carga ambivalente, misturando alívio e medo, liberdade e perda, desejo e resistência. Como aponta uma das entrevistadas: “A aposentadoria para mim ainda é uma incógnita... não sei se é libertação ou abandono.” (P3). Observa-se uma tensão entre o desejo de liberdade e o medo da perda de sentimento, pois a aposentadoria é ambicionada como um tempo de autonomia, mas também temida como uma ruptura existencial.

Essa ambivalência ressoa com o que apontam Coutinho e Silva (2012), ao enfatizarem que a aposentadoria pode tanto representar a conquista de um tempo livre para novos projetos quanto evocar sentimentos de inutilidade e desidentificação social, especialmente quando o trabalho foi central na constituição da identidade do sujeito. Muitas servidoras se veem ainda profundamente vinculadas ao trabalho como forma de reconhecimento social e auto realização, o que dificulta a elaboração de novos projetos de vida.

A noção de planejamento também foi tratada de maneira desigual entre as entrevistadas. Algumas revelam posturas mais proativas, com certa organização financeira e afetiva: “Eu tenho me preparado emocional e financeiramente. Não quero depender de ninguém e quero aproveitar pra viajar, cuidar de mim, sabe?” (P1).

Contudo, outras evidenciam uma ausência de planejamento concreto, seja por dificuldades estruturais, seja por uma negação simbólica da aposentadoria: “Nunca parei pra pensar nisso de verdade. Parece que se eu planejar, vai acontecer logo, e eu não quero parar ainda.” (P5)

Essa recusa, que pode parecer irracional à primeira vista, é explicada por Ramos e Paiva (2021) como uma defesa psíquica frente à percepção da aposentadoria como fim, tanto do trabalho quanto do sentido de vida. Há, portanto, uma dimensão simbólica potente nesse adiamento do planejamento, que revela medos profundos relacionados ao envelhecimento, à invisibilidade social e à ruptura com o coletivo de trabalho.

Em algumas falas, aparece também uma crítica à falta de suporte institucional mais robusto para a preparação para a aposentadoria: “Aqui ninguém fala sobre isso. A gente vai indo, empurrando, e quando vê, chegou o dia. É tudo muito solto” (P4). Esse depoimento reforça a ideia de que a preparação para a aposentadoria ainda é tratada como responsabilidade exclusivamente individual, descolada de políticas públicas permanentes e estruturadas. Isso é especialmente preocupante em contextos institucionais que, embora reconheçam formalmente o envelhecimento ativo como diretriz, ainda não operacionalizam programas que incorporem práticas integrativas e emancipadoras no cuidado com o trabalhador em transição (Duarte, 2022).

A fala das participantes mostra que a aposentadoria é, para elas, uma vivência ainda nebulosa, envolta em ambivalência e descontinuidade. A insuficiência de políticas públicas de preparação, como um direito coletivo, deixa muitas servidoras desamparadas frente à complexidade desse momento de vida. É justamente nesse ponto que iniciativas como o Programa Bem Viver ganham importância: não como solução definitiva, mas como espaço de escuta, acolhimento e ressignificação.

5.6 PERCEPÇÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA (AUTONOMIA E PROPÓSITO).

Nessa categoria, observou-se que a participação no Programa Bem Viver da UFRR revelou, para além de uma ação institucional, um espaço de cuidado, escuta e reconstrução de sentidos em torno da aposentadoria. Foi examinado como as participantes perceberam essa experiência e de que forma ela contribuiu para o fortalecimento da autonomia e para a construção (ou reconstrução) de propósitos de vida.

As participantes expressaram sentimentos diversos ao rememorar a participação no Programa Bem Viver, oscilando entre surpresa positiva e identificação com espaços de escuta e troca. A fala abaixo ilustra a valorização do espaço como um ambiente de fortalecimento de vínculos: "Eu me senti valorizada... Pude compartilhar minhas angústias sem ser julgada. Ali eu percebi que não estava sozinha." (P6)

Essa experiência remete à ideia de cuidado comunitário como base para o Bem Viver. Segundo Acosta (2016), romper com o individualismo e promover a solidariedade são condições essenciais para que a vida ganhe novos sentidos. A percepção de pertencimento e escuta qualificada contribui para o resgate da autonomia, que, nesse caso, não se traduz como independência isolada, mas como capacidade de agir a partir de relações coletivas de apoio e reconhecimento.

Além disso, algumas participantes destacaram que, ao participarem do programa, passaram a repensar seus projetos pessoais: "Foi depois do programa que eu comecei a pensar em fazer um curso de pintura. É algo que eu sempre quis, mas nunca parei pra considerar." (P2)

A fala sugere um movimento de reconexão com desejos que estavam silenciados pela lógica do trabalho produtivo, apontando para a emergência de novos propósitos. Essa reconstrução de si após o trabalho é sustentada por Carvalho (2020), que afirma que o tempo livre pode (e deve) ser apropriado como tempo de criação de sentido, e não apenas como tempo vazio.

Outras falas também revelam um sentimento de reconhecimento institucional, mesmo que pontual: "Foi a primeira vez que eu vi a universidade se preocupar com quem vai se aposentar. Isso nunca tinha acontecido antes." (P5).

Essa dimensão simbólica de ser vista, reconhecida e cuidada por uma instituição pública é potente. Ela atua sobre a subjetividade e pode mitigar o sentimento de invisibilidade que frequentemente acompanha os(as) servidores(as) em fase de transição. Ao reconhecer o sujeito que envelhece, o Programa Bem Viver se posiciona como uma prática contra hegemônica, pois rompe com a lógica institucional que frequentemente naturaliza o afastamento do trabalhador como fim de sua importância.

Contudo, emergem também limites e tensões no formato do programa, especialmente no que tange à sua continuidade e sistematização: "Foi muito bom, mas ficou só nisso. Deveria ter continuidade, um acompanhamento. Parece que é só uma ação isolada." (P1).

Uma tensão evidenciada foi a estrutural: ainda que o programa traga experiências significativas e emancipatórias, sua efetividade fica comprometida se não estiver integrado a uma política institucional permanente de cuidado com o trabalhador em transição. Tal crítica é convergente com a análise de Acosta e Brand (2018), que apontam que o Bem Viver exige mais do que ações pontuais: ele requer um novo modo de organizar a vida coletiva, inclusive dentro das instituições públicas.

A percepção das participantes sobre o Programa Bem Viver revela que espaços de diálogo, escuta e cuidado são fundamentais para promover autonomia e redirecionamento de propósito na fase pré-aposentadoria.

O que se observa é a potência subjetiva da experiência vivida, mas também os limites estruturais de uma ação ainda episódica. A incorporação dos princípios do Bem Viver nas práticas institucionais demanda políticas permanentes, intersetoriais e cuidadoras, capazes de sustentar trajetórias dignas e emancipatórias para os(as) trabalhadores(as) públicos(as) que se aproximam da aposentadoria.

5.7 PERCEPÇÕES SOBRE QUALIDADE DE VIDA E BEM VIVER

A qualidade de vida foi constantemente repetida nesta dissertação, como uma busca incessante. É importante entender que a discussão sobre qualidade de vida na aposentadoria frequentemente é atravessada por visões medicalizadas, funcionalistas ou exclusivamente econômicas.

No entanto, à luz do paradigma do Bem Viver, qualidade de vida é compreendida como a capacidade de experimentar relações saudáveis consigo, com

os outros e com o mundo, valorizando o tempo livre, a convivência, o cuidado e os afetos como dimensões centrais da existência (Acosta, 2016; Gudynas, 2011).

Veremos então, a partir da análise das entrevistas, como as participantes da pesquisa percebem sua qualidade de vida e em que medida essa percepção se aproxima ou se distancia dos princípios do Bem Viver.

Para muitas das entrevistadas, a aposentadoria representou um ponto de inflexão na vida pessoal, marcado por transformações tanto no cotidiano quanto na forma de se perceber no mundo.

Algumas falas revelam um sentimento de liberação do tempo e das pressões institucionais, associado à melhora na qualidade de vida: “Hoje eu posso dormir sem despertador, cuidar da minha casa com calma, fazer caminhada, visitar minha família. Isso é qualidade de vida pra mim.” (P4,2025).

Essa percepção se aproxima da lógica do tempo de viver, discutida por Carvalho (2020), para quem a aposentadoria pode ser ressignificada como tempo fértil, de liberdade e de autocuidado. Ao reorganizar o tempo antes dominado pela lógica produtiva, a pessoa aposentada passa a experimentar uma nova relação com o próprio corpo, o espaço doméstico e os afetos.

Entretanto, nem todas as participantes experimentam essa fase com leveza e tranquilidade. Para algumas, a qualidade de vida está comprometida por questões financeiras, saúde fragilizada ou sentimento de inutilidade social: “Depois que me aposentei, a renda caiu muito e eu tive que cortar várias coisas. Isso impactou minha qualidade de vida.” (P7); “Às vezes me sinto meio perdida, sem saber o que fazer. Parece que perdi um pouco de sentido.” (P5).

E nesse contexto, ancoramos a análise na concepção de Bem Viver, que propõe uma lógica existencial baseada no tempo de viver, na convivência solidária e na dignificação das subjetividades que não se limitam à produtividade.

O que podemos extrair das percepções das entrevistadas à luz do Bem Viver busca articular suas percepções à luz dessa lente analítica, identificando os elementos que aproximam ou tensionam o Programa Bem Viver em relação aos fundamentos do Bem Viver. Dentre as percepções extraídas destacamos:

1- *Reconhecimento da trajetória e da dignidade do servidor:* As participantes expressaram um forte sentimento de valorização pessoal ao serem escutadas e acolhidas no Programa. A escuta ativa, o resgate da memória e o reconhecimento da

trajetória profissional são apontados como práticas que restauram o sentimento de dignidade: “Senti que fui escutada, isso tem muito valor.” (P6); “A gente se sentiu importante, valorizado, incluído.” (P1).

Essas falas evidenciam o rompimento com a visão do servidor como mera peça de engrenagem institucional. Aqui, o Bem Viver se manifesta como prática de cuidado com a história, subjetividade e humanidade da trabalhadora pública, como sugerem Acosta (2016) e Ribeiro (2020).

2. *Ressignificação do envelhecimento como potência*: A aposentadoria foi ressignificada por muitas como um tempo de novas possibilidades, onde o medo é substituído por projeto de vida e reconstrução de autoestima: “Mudou meu olhar sobre envelhecer. Antes era medo, agora é projeto.” (P5); “Fez eu pensar no que quero fazer daqui pra frente. Mexeu com minha autoestima.” (P5).

Nessa perspectiva, o envelhecimento deixa de ser visto como perda e passa a ser reconhecido como fase de potência, criatividade e autonomia, exatamente como propõe o Bem Viver. Essa mudança de paradigma é uma ruptura simbólica com o envelhecimento como decadência, dominante no imaginário neoliberal.

3. *Fortalecimento das redes de apoio e sentido comunitário*: O Programa gerou espaços de encontro, trocas e solidariedade, criando uma rede de pertencimento fundamental para o enfrentamento do processo de aposentadoria: “A troca com outros colegas que estavam passando pela mesma fase foi o melhor.” (P5).

Esse movimento evidencia que o Bem Viver é essencialmente relacional e comunitário. A transição para a aposentadoria é vivida de forma menos solitária quando há reconhecimento mútuo e partilha coletiva, como destacam Gudynas (2011) e Brand (2016) ao tratar da ética do comum.

4. *Valorização do tempo de viver e da reconexão com desejos e afetos*: A autonomia sobre o tempo e o retorno a atividades prazerosas surgem como elementos centrais nas falas, representando um reposicionamento subjetivo em relação à vida: “Voltei a pintar, algo que tinha deixado pra trás.” (P4); “É uma pausa necessária na correria, um tempo pra si, pra pensar no que importa.” (P4).

Essas experiências estão alinhadas à lógica do tempo de viver, ou seja, tempo não regido pela produtividade, mas pela liberdade, sensibilidade e reconexão com os afetos. Isso traduz uma transição subjetiva de grande profundidade.

5. *Desejo de continuidade e institucionalização do cuidado*: Há um apelo recorrente por políticas institucionais contínuas e sustentáveis que mantenham viva a proposta

do Bem Viver: “Podia ter um acompanhamento depois, como um grupo de apoio contínuo.” (P6).

Esse desejo reforça que o cuidado com o servidor em transição precisa ultrapassar a lógica de eventos pontuais e se estruturar como uma cultura organizacional permanente. O Bem Viver, neste sentido, só se realiza plenamente se houver compromisso institucional com a dignidade ao longo da vida.

Observa-se, nessas falas, tensões estruturais que afetam diretamente o Bem Viver: desigualdade econômica, ausência de políticas públicas intersetoriais de suporte ao envelhecimento, e o peso do imaginário social que associa valor à produtividade. O Bem Viver, como prática institucional e política, exige o reconhecimento de que viver bem não é apenas uma questão de escolha individual, mas de condições sociais e relacionais concretas (Acosta & Brand, 2018).

Em contrapartida, algumas participantes relataram que, com o apoio do Programa Bem Viver, passaram a enxergar a vida de maneira mais positiva, mesmo diante das dificuldades, como afirma a P3 “Eu entendi que o Bem Viver é isso: saber valorizar o tempo, cuidar de si, buscar o que faz sentido pra gente”.

Essa fala aponta para uma compreensão mais profunda da qualidade de vida como integralidade, que articula corpo, mente, afetos, espiritualidade e comunidade, superando a visão fragmentada e biomédica frequentemente presente em políticas de saúde pública voltadas à população idosa.

A percepção das participantes sobre qualidade de vida na aposentadoria revela a complexidade da vivência desse período, atravessada por ambivalências e tensões. Enquanto algumas conseguem reconstruir sentidos existenciais e experimentar o tempo de viver, outras enfrentam obstáculos que dificultam a vivência plena do Bem Viver. O desafio, portanto, está em construir políticas públicas que articulem cuidado, solidariedade, justiça social e respeito às subjetividades.

O Bem Viver, nesse contexto, se configura como horizonte ético e político para repensar a qualidade de vida como um direito coletivo, e não um privilégio individual.

5.8 PERCEPÇÕES DA COORDENADORA E MINISTRANTE SOBRE O PROGRAMA BEM VIVER: DESAFIOS, IMPACTOS E POSSIBILIDADES DE APRIMORAMENTO

A visão da coordenadora do Programa Bem Viver revela um profundo envolvimento afetivo, ético e técnico com o projeto.

Desde sua concepção inicial em 2015 até sua consolidação a partir de 2019, o Programa tem sido descrito como uma iniciativa institucional, voltada para oferecer suporte aos servidores diante da transição para a aposentadoria, entendida como uma “iminência da perda de vínculo” com a UFRR.

Segundo a coordenadora, a proposta do Programa nasceu de um reconhecimento das fragilidades existentes na preparação subjetiva e organizacional para a aposentadoria. Sua retomada em 2019 foi impulsionada por uma articulação entre vontade institucional (representada pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas) e o desejo da equipe psicossocial de construir um projeto que ultrapassasse o viés burocrático da aposentadoria e trouxesse à tona os aspectos simbólicos, emocionais e sociais desse momento de ruptura biográfica.

Essa perspectiva alinha-se com os relatos dos participantes, que destacaram a importância de temas como o ressignificar do tempo, a reconstrução do sentido de vida e o fortalecimento dos vínculos sociais, dimensões que foram trabalhadas nos módulos do Programa e que, segundo a coordenadora, foram aprimoradas ao longo das edições. Ela menciona, por exemplo, a inclusão de temas como cidadania e direitos da pessoa idosa, relações afetivas, ressignificação do mundo do trabalho, e educação financeira, articulando saberes técnicos e subjetivos.

No entanto, a coordenadora também reconhece desafios importantes, muitos dos quais dialogam com as críticas e sugestões feitas pelas participantes da pesquisa. Um dos pontos centrais é a baixa adesão ao Programa, que compromete tanto a motivação da equipe quanto a própria sustentabilidade do projeto. Ela aponta ainda que, embora haja feedbacks positivos, falta uma sistemática de avaliação longitudinal dos impactos reais do Programa na vida dos egressos, especialmente no momento em que a aposentadoria efetivamente ocorre.

Segundo ela, essa ausência de avaliação institucional mais robusta é um ponto de tensão que precisa ser enfrentado. Como ela mesma questiona: “Qual a relação entre o programa e o planejamento que houve na aposentadoria de um participante? Como se encontra a qualidade da aposentadoria dos egressos do programa?”

Essas indagações, apontadas pela coordenadora, reforçam a necessidade de transformar o Programa Bem Viver não apenas em um espaço formativo, mas também em um campo de produção de conhecimento e inovação em gestão pública e cuidado institucional, conectando-se com práticas avaliativas e de pesquisa.

Outro elemento importante destacado é a centralização da coordenação e a carência de equipe e recursos. A coordenadora reconhece que a continuidade do projeto tem dependido, em grande medida, de seu próprio “enamoramento” pelo programa, o que gera uma espécie de “personificação” da gestão e compromete a sustentabilidade do projeto a longo prazo.

Por fim, cabe destacar a potência da escuta institucional, tanto da equipe organizadora quanto dos próprios servidores participantes, que contribuíram com sugestões para aprimorar o conteúdo e a dinâmica das edições. A inclusão de temáticas sugeridas pelos próprios servidores, como os direitos da pessoa idosa, evidencia uma abertura dialógica, em sintonia com os princípios do Bem Viver: horizontalidade, escuta, solidariedade e participação ativa.

Observou-se, através da fala da coordenadora, que o Programa Bem Viver é um dispositivo potente de cuidado e subjetivação, mas que enfrenta entraves estruturais e simbólicos que demandam enfrentamento coletivo, avaliação sistemática e comprometimento institucional.

É importante destacar que sua percepção complementa as vozes dos participantes, ampliando o olhar sobre as potências e os limites da proposta, além de oferecer caminhos para sua continuidade e reinvenção.

6 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O PROGRAMA, CONSIDERANDO OS APONTAMENTOS LEVANTADOS PELAS PARTICIPANTES

A partir das entrevistas realizadas com as participantes do Programa Bem Viver, emergiram sugestões importantes que apontam para a necessidade de ajustes e inovações no modo como o programa é concebido, estruturado e ofertado. Essas contribuições não apenas revelam uma crítica construtiva, mas também reforçam o vínculo afetivo e o comprometimento das servidoras com o fortalecimento do Programa.

As propostas de melhorias foram organizadas em quatro grandes eixos: infraestrutura e recursos, ampliação e continuidade, diversidade de atividades, e articulação institucional, conforme descrito a seguir:

6.1 INFRAESTRUTURA E RECURSOS

Uma das questões mais recorrentes diz respeito à precariedade da infraestrutura e à falta de recursos disponíveis para a realização das atividades do Programa. A ausência de um espaço físico adequado foi mencionada como uma limitação significativa. Uma participante destaca: “É necessário ter um espaço, sabe? Um local fixo que seja identificado como sede do programa. Isso já mudaria muito a visibilidade e o compromisso institucional” (P6).

A falta de recursos humanos e financeiros também foi apontada como um fator limitante, impactando diretamente a frequência e qualidade das ações ofertadas: “Faltam pessoas e verba. O programa depende de muita boa vontade. Com estrutura mínima já seria possível fazer muito mais” (P4).

6.2 AMPLIAÇÃO E CONTINUIDADE

As participantes sugerem que o Programa Bem Viver precisa ultrapassar o caráter pontual de algumas atividades e se consolidar como uma política contínua e permanente da instituição. A ampliação da periodicidade das ações foi demandada: “As atividades não podem ser apenas esporádicas. Têm que ter um calendário fixo, com ações ao longo do ano, para que o vínculo se fortaleça” (P2).

Além disso, foi destacada a importância de alcançar um número maior de servidoras e servidores, sobretudo os que ainda estão longe da aposentadoria, mas que se beneficiariam de um processo mais gradual de preparação: “O programa deveria envolver as pessoas desde muito antes da aposentadoria. Assim, a transição seria mais tranquila e menos assustadora” (P7).

6.3 DIVERSIDADE DE ATIVIDADES

Outro aspecto levantado foi a necessidade de diversificar os formatos e temas abordados. Embora as ações culturais e rodas de conversa sejam valorizadas, há uma demanda por atividades mais práticas e voltadas à realidade do servidor: “As oficinas são ótimas, mas também seria interessante ter palestras sobre planejamento financeiro, saúde mental, empreendedorismo... coisas que ajudem a gente a se reinventar” (P3). “A gente precisa falar mais da parte emocional, do que muda na identidade da gente quando deixa o trabalho” (P1).

Esse ponto reforça a necessidade de considerar a aposentadoria não apenas como um evento burocrático, mas como um processo subjetivo que envolve identidade, pertencimento e reinvenção.

6.4 ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

Por último, as falas indicam a urgência de maior envolvimento institucional com o Programa. A ausência de uma política formal de apoio à preparação para aposentadoria compromete a legitimidade e a sustentabilidade do Bem Viver: “Falta uma política da universidade que reconheça e valorize o programa. Hoje ele ainda é visto como algo à parte” (P5).

Foi sugerido, inclusive, que o programa seja integrado a outras instâncias da universidade, como os setores de gestão de pessoas, saúde do servidor e projetos de extensão, o que ampliaria sua potência transformadora: “Se o Bem Viver estivesse articulado com a saúde do trabalhador e com os cursos de Psicologia, por exemplo, daria pra fazer um trabalho bem mais completo” (P8).

Esse conjunto de proposições evidencia a potência do Programa Bem Viver como uma política de cuidado, solidariedade e construção de sentidos. No entanto, para que essa potência se concretize plenamente, é necessário que a instituição reconheça formalmente a importância da preparação para a aposentadoria como um direito e como um campo estratégico de atenção à saúde, à subjetividade e ao bem viver dos(as) trabalhadores(as).

Como feedback à instituição e seguindo uma atitude responsável e ética da minha parte enquanto pesquisadora vinculada à UFRR, foi elaborado um Relatório Técnico de Avaliação Participativa do Programa Bem Viver da UFRR, Anexo 2, que será encaminhado à Pró-reitora de Gestão de Pessoas, à Administração Superior da UFRR e à equipe do Programa Bem Viver, como insumo para discussão e aprimoramento da política institucional de preparação para aposentadoria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preparação para a aposentadoria (PPA) tem se consolidado como uma política pública essencial para a promoção da saúde mental, do bem-estar e da valorização dos servidores públicos em fase de transição para a inatividade. Tal perspectiva está respaldada na legislação brasileira, a exemplo do Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003) e da obrigatoriedade dos Programas de Preparação para Aposentadoria, conforme previsto pela Portaria SGP/SEDGG/ME nº 12/2018. Esses normativos reforçam a importância de ações institucionais que favoreçam o cuidado, o planejamento e o exercício da autonomia na construção de novos sentidos para a vida pós-trabalho.

No percurso da pesquisa, a análise foi alicerçada em três eixos conceituais centrais: o envelhecimento, compreendido como um processo multifacetado e dinâmico, marcado por dimensões biológicas, psicológicas, sociais e culturais; a Preparação para a Aposentadoria, entendida como uma estratégia institucional que promove ações educativas e preventivas voltadas à adaptação à nova etapa da vida; e a aposentadoria, abordada como uma transição crítica que exige ressignificação da identidade e reorganização da rotina e dos vínculos sociais. Tais conceitos foram mobilizados à luz de autores como Néri (2001), França e Soares (2009), e França e Murta (2012), articulados à proposta do “Bem Viver” como lente analítica que integra o cuidado, a solidariedade e o tempo de viver como valores norteadores da experiência de desligamento do trabalho.

A partir das falas das participantes, evidenciou-se que o Programa Bem Viver representa um espaço potente de acolhimento, escuta e (re)construção subjetiva, proporcionando um momento de pausa, reflexão e fortalecimento emocional diante das incertezas que cercam o fim do ciclo laboral. Os relatos indicaram ganhos expressivos na compreensão da aposentadoria não apenas como um direito trabalhista, mas como um momento legítimo de reinvenção da existência, pautado em valores como o cuidado de si, o convívio social e a realização pessoal.

Ainda que o programa tenha sido bem avaliado pelas participantes, a análise também revelou desafios importantes, como a baixa adesão, a necessidade de maior diversidade de conteúdos e a carência de estratégias de acompanhamento e avaliação continuada. Nesse sentido, à luz de autores como França e Murta (2012) e Antunes (2020), é fundamental que os Programas de Preparação para Aposentadoria

sejam concebidos como processos educativos permanentes, sensíveis às singularidades dos sujeitos e às dinâmicas institucionais em que estão inseridos.

As contribuições do Programa Bem Viver vão ao encontro dos princípios da política de atenção à saúde do servidor público, especialmente no que diz respeito à promoção de ações preventivas, educativas e integradoras. Entretanto, para alcançar maior efetividade, torna-se necessário investir em melhorias estruturais e metodológicas que ampliem o alcance do programa, integrem diferentes setores da universidade e fortaleçam o protagonismo dos servidores em seu próprio processo de transição.

Considerando os limites desta pesquisa, recomenda-se a realização de estudos longitudinais e quantitativos que mensurem os impactos subjetivos, sociais e funcionais da participação nos Programas de Preparação para Aposentadoria. Também se sugere o uso da Escala de Mudança em Comportamentos para Aposentadoria (EMPCA), proposta por França e Murta (2012), como ferramenta avaliativa, além de investigações voltadas à escuta dos gestores e ministrantes dos programas, visando a construção de políticas públicas mais eficazes, inclusivas e sensíveis às diferentes trajetórias laborais.

Por fim, conclui-se que o Programa Bem Viver contribui significativamente para a preparação para a aposentadoria dos servidores da UFRR, promovendo um cuidado que é, ao mesmo tempo, individual e coletivo.

Espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para o aprimoramento do Programa Bem Viver da UFRR, bem como inspirem outras instituições federais a estruturarem políticas de cuidado que valorizem a experiência de seus servidores e reconheçam a aposentadoria como uma etapa digna, fecunda e transformadora da vida.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar dos resultados relevantes alcançados, esta pesquisa apresentou algumas limitações que merecem ser registradas. O acesso aos documentos normativos e às informações solicitadas junto aos setores institucionais responsáveis mostrou-se limitado, tendo em vista que nem sempre os dados foram disponibilizados de forma completa ou no prazo esperado, em razão da escassez de pessoal e da sobrecarga de demandas administrativas.

Outro aspecto refere-se ao número de participantes da pesquisa. Embora tenham sido realizados esforços para ampliar a amostra, apenas 08 servidoras participaram efetivamente do estudo. Parte dos servidores contatados não retornou ao convite, ou justificaram não poder participar devido a problemas pessoais, o que reduziu a representatividade e pode ter restringido a diversidade de percepções obtidas.

Tais limitações não comprometem a validade dos resultados, mas indicam a necessidade de cautela na generalização das conclusões. Além disso, apontam para a importância de futuras pesquisas que explorem o tema com maior número de participantes e em contextos organizacionais distintos, a fim de enriquecer e aprofundar a compreensão sobre a preparação para aposentadoria em instituições públicas.

REFERÊNCIAS

ABRH. Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Pesquisa sobre práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras*. São Paulo, 2023.

ACOSTA, Alberto. **O Bem Viver: uma oportunidade para imaginar outros mundos**. São Paulo: Autonomia Literária, 2016.

ADAMS, G. A.; RAU, B. L. **Putting off tomorrow to do what you want today: Planning for retirement**. *American Psychologist*, v. 66, n. 3, p. 180-192, 2011.

ALVES, J. E. D. **Demografia e Economia nos 200 anos da Independência do Brasil e cenários para o século XXI**. Com a colaboração de GALIZA, F. ENS, maio de 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BRASIL. **Cadernos de Atenção Básica – Envelhecimento e saúde da pessoa idosa**. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. Brasília: Ministério da Saúde, 2006. 192 p.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019**. Dispõe sobre a reforma da Previdência Social. Diário Oficial da União, Brasília, 2019.

BRASIL. **Estatuto do Idoso**. Brasília: Senado Federal, 2003.

BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 out. 2003.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Diário Oficial da União, Brasília, 1990.

BRASIL. **Plano de Ação Governamental Integrado para o Desenvolvimento da Política Nacional do Idoso**. Brasília, DF: Ministério da Previdência e Assistência Social; Secretaria de Assistência Social, 1996.

BRASIL. **Portaria SGP/SEDGG/ME nº 12, de 18 de janeiro de 2018.** Dispõe sobre as ações de preparação para a aposentadoria no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição 287, de 05 de dezembro de 2016.** Altera os arts. 37, 40, 109, 149, 167, 195, 201 e 203 da Constituição, para dispor sobre a seguridade social, estabelece regras de transição e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: 20 mar. 2023.

BUTLER, R. N. (2008). **The Longevity Revolution: The Benefits and Challenges of Living a Long Life.** PublicAffairs.

CALASANTI, T.; SLEVIN, K. F. **Gender, Social Inequalities, and Aging.** 2. ed. Walnut Creek, CA: Routledge, 2020.

CARVALHO, M. C. B.; LEITÃO, E. S. B. **Aposentadoria e envelhecimento em tempos de incertezas: reflexões a partir da Reforma da Previdência.** Revista Brasileira de Gerontologia, v. 24, 2021.

CEPELLOS, V. M. **Envelhecimento nas Organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração de Empresas.** Teoria e Prática em Administração, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. DOI: .

CHAIMOWICZ, F. **A saúde dos idosos brasileiros às vésperas do século XXI: problemas, projeções e alternativas.** Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 180-200, 1997.

COSTA, D. L. M.; SOARES, D. H. P. **Preparação para aposentadoria como estratégia de promoção de saúde.** Psicologia em Estudo, v. 14, n. 2, p. 255-261, 2009.

COSTA, M. F. L.; VERAS, R. **Saúde pública e envelhecimento.** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 700-701, maio/jun. 2003.

COSTA, M. F.; SOARES, D. H. P. **O Programa de Preparação para a Aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira.** Revista de Ciências Humanas, v. 1, n. 3, p. 25-32, 2009.

COUTINHO, M. C., & Silva, L. A. P. (2012). **Aposentadoria: perda ou conquista?** *Psicologia & Sociedade*, 24(1), 114–122. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822012000100013>

COUTINHO, M. C.; TELLES, L. E. **As implicações da Reforma da Previdência para a aposentadoria dos servidores públicos**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 3, p. 679-696, 2020.

DEBERT, G. G. **A reinvenção da velhice e os novos desafios da longevidade**. *Estudos Avançados*, v. 31, n. 90, p. 7-18, 2017.

DELGADO, J. **Velhice, corpo e narrativa**. *Revista Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 16, n. 34, p. 189-212, jul./dez. 2010.

DUSSEL, E. **Filosofia da libertação**. São Paulo: Paulus, 2014.

FELDMAN, D. C.; BEEHR, T. A. **A three-phase model of retirement decision making**. *American Psychologist*, v. 66, n. 3, p. 193-203, 2011.

FINKELSTEIN, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2021). **Diversity and Inclusion in the Workplace: Age Diversity and Its Implications for the Workforce**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 135–158. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>

FONTOURA, D. dos S.; DOLL, J.; DE OLIVEIRA, S. N. **O desafio de aposentar-se no mundo contemporâneo**. *Educação & Realidade*, v. 40, n. 1, 2014. Disponível em: . Acesso em: 21 jan. 2024.

FRANÇA, L. H. de F. P. **Preparação para a aposentadoria**. In: PEREIRA, A. M. (Ed.). *Manual de Gerontologia*. São Paulo: Edusp, 2002.

FRANÇA, L. H. de F. P.; CARNEIRO, S. E. O.; SOARES, D. H. P. **Intervenções no ciclo de vida e aposentadoria**. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 12, n. 4, p. 599-607, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P. **Aposentadoria: o momento certo de parar?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FRANÇA, L. H. F. P.; CARNEIRO, R. A. **Antecedentes da preparação para aposentadoria: um estudo com trabalhadores de meia-idade**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, p. 311-317, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P.; SIQUEIRA-BRITO, A. R.; VALENTINI, F. **Idadismo e aposentadoria: o paradoxo entre a exclusão social e a experiência acumulada**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 17, n. 1, p. 66-74, 2017.

FRANÇA, L. H. F.; MURTA, S. G. **Intervenções psicoeducacionais na preparação para aposentadoria: revisão sistemática da literatura**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 28, n. 2, p. 121-128, 2012.

FRANÇA, L. H. F.; SOARES, D. H. P. **Preparação para aposentadoria como parte da educação ao longo da vida**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009.

GIAMBIAGI, F. **A Nova Previdência: Entenda a Reforma em 7 pontos**. São Paulo: Record, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A.; PAMPLONA, F. **Envelhecimento populacional, políticas públicas e qualidade de vida dos idosos no Brasil**. 2015.

GUDYNAS, E. **Desenvolvimento, direitos da natureza e bem viver: a chave do debate ambiental na América Latina**. Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 114, p. 237-276, 2017.

GUDYNAS, Eduardo. **Buen Vivir: today's tomorrow**. Development, v. 54, n. 4, p. 441-447, 2011.

IBGE. (2023). **Projeção da população brasileira: 2023**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

LEE, Y. H.; LAW, R. **Retirement planning in the service industry: A case study of employees in a major hotel group in Hong Kong**. Tourism Management, v. 25, n. 1, p. 127-138, 2004.

LIMA, M. B. de F. **Aposentadoria: fim ou recomeço? Percepção de professores aposentados sobre a influência da aposentadoria nas suas trajetórias profissionais e nos seus estilos de vida.** 2006. 78 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation.** Jossey-Bass, 2009.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Reforma da Previdência: principais mudanças para os servidores públicos federais.** 2020. Disponível em: . Acesso em: 21 jan. 2024.

MUNIZ, M. J. P. **Políticas sociais e o envelhecimento.** São Paulo: Cortez, 1997.

MURTA, S. G.; CAIXETA, L.; SOUZA, P. A.; RIBEIRO, S. **Programas de preparação para a aposentadoria: uma revisão da literatura.** Psicologia & Sociedade, v. 20, n. 3, p. 394-403, 2008.

MURTA, S. G.; CAIXETA, T. C.; SOUZA, L. E.; RIBEIRO, M. A. S. **Programa de preparação para aposentadoria: Avaliação de uma intervenção psicoeducativa.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 24, n. 3, p. 273-281, 2008.

NERI, A. L. **Envelhecer bem no trabalho: possibilidades individuais, organizacionais e sociais.** A Terceira Idade, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 7-27, abr. 2002.

NERI, A. L. **Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo; Edições Sesc-SP, 2007. 288 p.

NORTH, M. S. (2019). **Aging in the Workplace: Psychological and Organizational Perspectives.** In *APA Handbook of Contemporary Work Psychology*.

NÉRI, A. L. **Qualidade de vida na velhice: enfoque multidisciplinar.** Campinas: Papirus, 2001.

OMS – Organização Mundial da Saúde. (2021). **Decade of Healthy Ageing: Baseline report.** Geneva: World Health Organization.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Envelhecimento ativo: uma política de saúde. World Health Organization.** 60 p. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

PAULA, L. F. **Previdência, trabalho e financeirização: desafios para a seguridade social brasileira.** Revista de Economia Contemporânea, v. 24, n. 2, 2020.

POSTHUMA, R. A., & Campion, M. A. (2021). **Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions.** Journal of Management, 47(6), 1534–1557. .

PRAZERES, L. G. **O efeito da Reforma da Previdência na decisão da aposentadoria voluntária: uma análise multimétodo com os servidores do IFPE** / Lílian Guerra Prazeres. – 2020. 80 f. : il. ; 30 cm.

RAMOS, M. C., & Paiva, D. C. (2021). **Aposentadoria e identidade: significados atribuídos por trabalhadores prestes a se aposentar.** Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, 24(5), e 210100. <https://doi.org/10.1590/1981-22562021024.210100>

SILVA, F. C.; HELAL, D. H. **Envelhecimento, trabalho e saúde mental no serviço público federal: desafios para a gestão de pessoas.** Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n. 2, p. 1-17, 2019.

SILVA, H. **Programa de Preparação para Aposentadoria.** 2019.

SOARES, D. H. P. et al. **Planejamento da aposentadoria como foco de intervenção psicológica: subsídios para atuação do psicólogo.** Psicologia: Ciência e Profissão, v. 27, n. 1, p. 104-115, 2007.

SOARES, D. H. P.; COSTA, M. F.; ROSA, C. B. G.; OLIVEIRA, M. F. M. **A aposentadoria e a transição para o pós-carreira.** Psicologia: Teoria e Prática, v. 9, n. 2, p. 37-46, 2007.

STOER, S. R.; RODRIGUES, D.; MAGALHÃES, A. M. **Theories of social exclusion.** Frankfurt am Main: Peter Lang, 2003.

TEIXEIRA, I. N. D. O.; NERI, A. L. **Envelhecimento bem-sucedido: uma meta no curso da vida**. Psicologia USP, São Paulo, v. 19, n. 1, mar. 2008.

ZANELLI, J. C. **O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira**. Departamento de Psicologia da UFSC. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, Edição Especial Temática, p. 157-176, 2000.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Referências complementares:

RIBEIRO, D. A. **Bem Viver e envelhecimento: caminhos alternativos para as políticas públicas**. Revista Kairós, v. 23, n. 2, p. 207-226, 2020.

RORAIMA, UNIVERSIDADE FEDERAL DE, 27 anos da UFRR - **Histórias de quem se aposentou**. Disponível em: Acesso em: 21 jan. 2024.

RORAIMA, UNIVERSIDADE FEDERAL DE. **PROGESP lança programa para servidores em período de aposentadoria**. Disponível em: Acesso em: 21 jan. 2024.

RORAIMA, UNIVERSIDADE FEDERAL DE. **UFRR homenageia servidores aposentados**. Disponível em: Acesso em: 21 jan. 2024.

SANTOS, M. de F. de S. **Aposentadoria: aspectos psicológicos**. São Paulo: EPU, 1990.

TRANSPARÊNCIA, Portal da. **UFRR**. Disponível em: Acesso em: 21 jan. 2024.

UNIDAS, **Fundo Nacional das Nações, UNFPA, ABEP, IBGE, MDHC e SGPR realizam formação sobre envelhecimento populacional e políticas públicas**, Disponível em: Acesso em: 21 jan. 2024.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIMENTO

Prezado (a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“ANÁLISE DO PROGRAMA BEM VIVER: PERSPECTIVAS DA PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA”** sob a responsabilidade da pesquisadora: Josilane da Silva Conceição. Sua participação é voluntária, isto é, não é obrigatória. Você pode se recusar a participar ou a qualquer momento poderá sair da pesquisa sem nenhum prejuízo para você ou para a pesquisadora.

O objetivo deste estudo é analisar, através da percepção dos participantes, como o Programa Bem Viver contribui na preparação para a aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Roraima, considerando as percepções da equipe organizadora e dos participantes.

Sua participação nesta pesquisa será ofertando dados que serão coletados através de entrevista semiestruturada. Serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os servidores participantes do Programa Bem Viver e com os membros e/ou coordenação do Programa. As entrevistas permitirão explorar em profundidade as percepções, experiências e opiniões dos participantes sobre o programa.

Esta pesquisa se justifica no seguinte contexto: O envelhecimento populacional exige atenção nos Estudos Organizacionais, pois a crescente população idosa demanda adaptação das políticas públicas. A transição para a aposentadoria, muitas vezes mal acolhida por servidores, carece de preparação adequada. Este estudo busca alinhar a pesquisa sobre aposentadoria com práticas que promovam o bem-estar dos servidores universitários, incentivando a reflexão sobre saúde e qualidade de vida pós-trabalho.

O Programa Bem Viver da Universidade Federal de Roraima oferece suporte a servidores próximos da aposentadoria. Segundo Zanelli, Silva e Soares (2010), é essencial que as organizações facilitem essa transição, fornecendo recursos e informações. Este estudo analisa a eficácia do programa sob as percepções de seus participantes, contribuindo tanto para a literatura acadêmica quanto para a implementação de novos programas. Espera-se que a universidade promova novas políticas que valorizem o conhecimento dos trabalhadores mais velhos, assegurando uma transição tranquila para a aposentadoria, tornando as universidades mais inclusivas e preparadas para uma sociedade envelhecida.

Os potenciais riscos relacionados com a sua participação serão, de no máximo, desconforto e/ou constrangimento ao responder a entrevista, porém, ações minimizadoras para reduzi-los serão a garantia de local reservado e liberdade para não responder questões que considerar constrangedoras. Lembrando que você terá liberdade de recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem sanção ou prejuízo de qualquer natureza.

Os potenciais benefícios relacionados com a sua participação não serão benefícios diretos, mas contribuirão de forma indireta para possíveis melhorias no Programa de Preparação para a Aposentadoria da UFRR. O estudo visa gerar

conhecimento científico sobre o tema, e espera-se que os dados e percepções obtidos sirvam como base para aprimorar o programa em diversos aspectos, como a adequação dos procedimentos metodológicos, a melhor integração com a política de preparação para a aposentadoria, o ajuste do perfil dos participantes, o alcance dos objetivos estabelecidos e a revisão dos módulos e/ou dos facilitadores envolvidos no programa.

Todas as informações coletadas neste estudo são confidenciais e utilizadas apenas para esta pesquisa. A pesquisadora garante manter o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa.

Sua participação no estudo não implicará em custos adicionais, você não terá qualquer despesa com a realização dos procedimentos previstos neste estudo. Também não haverá nenhuma forma de pagamento pela sua participação.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa e sua participação ou para qualquer outra informação, agora ou a qualquer momento, por favor entre em contato com a pesquisadora responsável: Josilane da Silva Conceição, no endereço: Rua Pará, n.º 367, bairro dos Estados; E-mail: josilane.conceicao@ufpe.br e celular n.º 95981156872 (ligação e whatsapp).

Eu, _____ concordo e aceito participar desta pesquisa como voluntário(a). Fui informado(a) e entendi sobre os objetivos, como será a minha participação e os possíveis riscos e benefícios desta pesquisa.

Este documento será elaborado em duas vias originais. Você e a pesquisadora assinarão as duas vias originais deste documento. Você receberá uma via deste documento, assinada por você e pelo pesquisador, para levar com você.

Assinatura do(a) Pesquisador(a)

Assinatura do(a) Participante da
Pesquisa

Boa Vista/RR, __de____ de 20____.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA FEITA AOS SERVIDORES QUE PARTICIPARAM DO PROGRAMA BEM VIVER DA UFRR

QUESTÕES	CATEGORIAS
Idade; Gênero; Vínculo (Docente ou TAE); Quantos anos na Instituição; Escolaridade; Estado Civil:	Perfil dos servidores aptos à aposentadoria e aposentados
1. Recebe/recebeu abono de permanência? 2. Você solicitaria a aposentadoria se não recebesse o Abono de Permanência? 3. Recebe/recebeu gratificação por função de confiança? 4. Você possui outra renda fora da UFRR?	Aspectos financeiros e Fatores que influenciaram a permanência na ativa
5. Você solicitaria a aposentadoria se deixasse de receber a gratificação pela função de confiança? 6. Que fatores influenciam/influenciaram a sua permanência no trabalho?	
7. Como você percebe o processo de envelhecimento na sua vida? 8. Quais mudanças físicas, emocionais ou sociais você considera mais significativas? 9. Você acredita que o envelhecimento traz mais desafios ou oportunidades? Por quê?	Percepção sobre o Envelhecimento
10. Como você se sentiu em relação à aposentadoria antes e depois de participar do programa? 11. Houve alguma mudança na sua visão sobre essa transição? Qual? 12. O programa ajudou na sua preparação para a aposentadoria? De que maneira?	Percepção sobre Aposentadoria
13. Você considera que a reforma da previdência pode resultar em perdas para sua aposentadoria? 14. Como você classifica seu estado de saúde? 15. Como você classifica seu grau de satisfação na condição de ativo(a)? 16. Você pretende trabalhar até a idade da aposentadoria compulsória (75 anos)?	Planejamento para a aposentadoria Estado de saúde /Grau de satisfação na condição de ativo

17. Você tem planos para colocar em prática quando se aposentar? Quais?	
18. Como ficou sabendo e como foi convidado (a) a participar do Programa Bem Viver? O que motivou você a participar?	Percepção sobre a Participação no Programa
19. Quais experiências dentro do programa foram mais marcantes para você?	
20. Como você avalia a importância desse tipo de iniciativa para servidores na fase de aposentadoria?	
21. Como você avalia sua qualidade de vida atualmente?	Percepção sobre Qualidade de Vida e Bem Viver
22. O que você considera essencial para o seu bem-estar nesta fase da vida?	
23. De que forma o Programa Bem Viver contribuiu para sua qualidade de vida?	
24. O programa contribuiu para o fortalecimento de vínculos sociais? De que forma?	Percepção sobre Relações Sociais e Sentimento de Pertencimento
25. Você se sente parte de uma comunidade após sua participação?	
26. Como a interação com os outros participantes impactou sua vida?	
27. O programa influenciou sua visão sobre autonomia na terceira idade?	Percepção sobre Autonomia e Propósito
28. Você percebeu mudanças na sua autoestima e no seu senso de propósito após a participação?	
29. Como as atividades realizadas ajudaram você a se sentir mais ativo(a) e engajado(a)?	
30. O que poderia ser melhorado no Programa Bem Viver para atender melhor às necessidades dos servidores?	Considerações Finais
Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência no programa e sobre sua visão do envelhecimento e aposentadoria?	

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA FEITA À COORDENADORA E MINISTRANTE DO PROGRAMA BEM VIVER DA UFRR

- 1- Como surgiu a ideia de criar o Programa Bem Viver na UFRR?
- 2- Quais foram os principais desafios enfrentados na implementação do programa?
- 3- Como o programa foi estruturado e quais são os principais temas abordados?
- 4- De que maneira os servidores foram incentivados a participar do Programa Bem Viver?
- 5- Quais mudanças ou melhorias foram feitas no programa ao longo das edições?
- 6- Você considera que o Programa Bem Viver atingiu seus objetivos? Por quê?
- 7- Quais são as principais dificuldades na manutenção e continuidade do programa?

ANEXO 1

(Carta de Anuência autorizando a realização da pesquisa)

CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Ao: Reitor da Universidade Federal de Roraima - UFRR

Prof. Dr. José Geraldo Ticianeli

Eu, Josilane da Silva Conceição, venho pelo presente, solicitar autorização para realizar a pesquisa intitulada “ANÁLISE DO PROGRAMA BEM VIVER: PERSPECTIVAS DA PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA” a ser realizada na Pró-reitora de Gestão de Pessoas, precisamente na Diretoria de Saúde e Assistência Social - DSAS, sob minha responsabilidade.

Assumo a responsabilidade de fazer cumprir os termos da Resolução nº 466/CNS/MS, de 12 de dezembro de 2012, e demais resoluções complementares à mesma, viabilizando a produção de dados da pesquisa citada, para que se cumpram os objetivos do projeto apresentado.

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, a coleta de dados deste projeto será iniciada, atendendo todas as solicitações administrativas desta direção.

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me a disposição para qualquer esclarecimento.

Pesquisador principal: Josilane da Silva Conceição — E-mail: josilane.conceicao@ufpe.br. Telefone para contato: 95 981156872.

 Documento assinado digitalmente
JOSILANE DA SILVA CONCEICAO
Data: 17/10/2024 16:46:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do pesquisador responsável

(X) Concordamos com a solicitação () Não concordamos com a solicitação

 Documento assinado digitalmente
JOSE GERALDO TICIANELI
Data: 17/10/2024 18:56:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do Gestor da Instituição onde será realizada a pesquisa

Boa Vista, 17 de outubro de 2024.

ANEXO 2

(Relatório Técnico de Avaliação Participativa do Programa Bem Viver da UFRR)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PROPAD)

Relatório Técnico de Avaliação Participativa do Programa Bem Viver da UFRR, produzido a partir da coleta de dados para a dissertação de Mestrado, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração - (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) com o tema: ANÁLISE DO PROGRAMA BEM VIVER: PERSPECTIVAS DA PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA.

JOSILANE DA SILVA CONCEIÇÃO

Recife-PE
2025

À: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

Cc: Diretoria de Saúde e Assistência Social (DSAS)

Coordenação do Programa Bem Viver

Relatório Técnico de Avaliação Participativa do Programa Bem Viver da UFRR-
Uma devolutiva institucional à Universidade Federal de Roraima

Objeto: Programa de Preparação para aposentadoria: Programa Bem Viver
Localização dentro do Programa de Qualidade de Vida
Órgão responsável: PROGESP
Unidades executoras: Diretoria de Saúde e Assistência Social (DSAS)

1. Apresentação

Este relatório técnico é uma devolutiva institucional da pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), intitulada **“Análise do Programa Bem Viver: Perspectivas da Preparação para Aposentadoria da Universidade Federal de Roraima”**, como dissertação de mestrado. A pesquisa teve como foco analisar, a partir da percepção das participantes, como o Programa Bem Viver contribui para a preparação para a aposentadoria das servidoras da Universidade Federal de Roraima (UFRR).

O presente documento visa compartilhar os principais resultados, análises e sugestões de aprimoramento do Programa, colaborando com a consolidação de políticas institucionais de cuidado e valorização das/os servidoras/es.

2. Objetivo da devolutiva

O objetivo deste relatório é apresentar, de forma sintética e propositiva, os principais achados da pesquisa e as recomendações construídas com base nas falas

das participantes e na fundamentação teórica que embasou o estudo. A intenção é contribuir para o fortalecimento do Programa Bem Viver, sua institucionalização e efetividade enquanto política pública de preparação para aposentadoria.

3. Metodologia da pesquisa

A pesquisa teve abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o estudo de caso como estratégia metodológica. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidoras da UFRR participantes do Programa Bem Viver e com a coordenadora e ministrante do Programa. A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2000), e ancorada na lente analítica do Bem Viver, uma perspectiva que articula dimensões subjetivas, organizacionais, coletivas e políticas da vida.

4. Principais achados

A investigação revelou que o Programa Bem Viver se configura como um espaço potente de escuta, acolhimento e ressignificação da aposentadoria. As participantes destacaram:

- a) **Sentido de pertencimento** e fortalecimento da autoestima durante a participação no Programa;
- b) **Ressignificação do tempo pós-trabalho**, com abertura para novos projetos, afetos e formas de viver;
- c) **Falta de planejamento formal anterior**, mas valorização do espaço reflexivo proporcionado pelo Programa;
- d) **Reconhecimento da importância institucional do Programa**, embora identifiquem fragilidades em sua divulgação, continuidade e estrutura.

As falas evidenciaram também tensões importantes:

- Participantes relataram **expectativas frustradas quanto ao suporte institucional após o término do Programa**;

- Houve **limitações percebidas na diversidade dos conteúdos e na periodicidade das ações**, o que aponta para uma demanda de reformulação metodológica e logística;
- A **ausência de articulação com políticas institucionais mais amplas de saúde, bem-estar e gestão de pessoas** foi percebida como um entrave à consolidação do Programa.

5. Propostas de melhoria

Com base nas análises, as seguintes sugestões foram elaboradas:

1. **Institucionalização do Programa Bem Viver** por meio de normativas próprias, com garantia de orçamento e equipe multidisciplinar. Expedir portaria de nomeação para a Coordenadora do Programa.
2. **Ampliação da divulgação** do Programa junto aos servidores da UFRR, incluindo aqueles em fase inicial de planejamento da aposentadoria. Realização de palestras, podcast, cartilha digital com informações. Foi destacada a importância de alcançar um número maior de servidoras e servidores, sobretudo os que ainda estão longe da aposentadoria, mas que se beneficiariam de um processo mais gradual de preparação.
3. **Revisão da estrutura metodológica** do Programa, com inclusão de atividades mais interativas, oficinas práticas, orientação financeira e apoio psicológico.
4. **Criação de grupos permanentes de convivência e apoio mútuo** entre servidores aposentados e em vias de se aposentar. Criar espaços de trocas entre as gerações presentes na instituição.
5. **Monitoramento e avaliação contínua** do Programa com participação ativa dos usuários, em consonância com o princípio da gestão democrática. Sugestões: a) **Avaliação semestral**: Reuniões com gestores para analisar adesão e necessidade de adaptação; b) **Avaliação Anual**: Relatórios das ações, produtividade dos serviços e indicadores de adoecimento dos servidores pelo SIASS.

6. Considerações finais e encaminhamentos sugeridos

O Programa Bem Viver representa uma importante iniciativa da UFRR no campo das políticas de gestão de pessoas e promoção do cuidado institucional. Seus impactos, conforme evidenciado pelas participantes da pesquisa, vão além do planejamento financeiro e formal da aposentadoria, alcançando dimensões afetivas, subjetivas e comunitárias da existência. Reforça-se a necessidade de considerar a aposentadoria não apenas como um evento burocrático, mas como um processo subjetivo que envolve identidade, pertencimento e reinvenção.

Contudo, para que sua potência seja plenamente desenvolvida, é essencial investir em sua estruturação, avaliação sistemática e articulação com outras frentes da política de atenção ao servidor.

Necessário, ainda, que a instituição reconheça formalmente a importância da preparação para a aposentadoria como um direito e como um campo estratégico de atenção à saúde, à subjetividade e ao bem viver das(os) trabalhadoras(es).

É o relato.

Boa Vista, junho de 2025.

Josilane da Silva Conceição
Pesquisadora