



**ENTRE A REFLEXÃO E A AÇÃO: ADIAMENTO DA APOSENTADORIA E PREPARAÇÃO
INCIPIENTE ENTRE TAEs 60+ EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**BETWEEN REFLECTION AND ACTION: POSTPONEMENT OF RETIREMENT AND
INCIPIENT PREPARATION AMONG TECHNICAL-ADMINISTRATIVE STAFF AGED 60+
AT A FEDERAL UNIVERSITY**

**ENTRE LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN: POSTERGACIÓN DE LA JUBILACIÓN Y
PREPARACIÓN INCIPIENTE ENTRE EL PERSONAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE
60 AÑOS O MÁS EN UNA UNIVERSIDAD FEDERAL**



10.56238/2ndCongressSevenMultidisciplinaryStudies-020

Regiane Vieira Silva

Mestranda em Administração Pública
Instituição: Universidade Federal de Viçosa (UFV)
E-mail: rvieira2004@yahoo.com.br
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2493-8835>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0014139605043952>

Simone Martins

Pós-Doutora em Administração
Instituição: Universidade Federal de Viçosa (UFV)
E-mail: simmone.martins@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6614-4811>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5311862771207808>

Stefania Becattini Vaccaro

Doutora em Ciências Jurídica e Sociais
Instituição: Universidade Federal de Lavras (UFLA)
E-mail: becattinivaccaro@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0184-0020>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5837401267565300>

Alejandro Pérez-Duarte Fernández

Doutor em Teoria e História de Arquitectura.
Instituição: Universidad Jesuita de Guadalajara (ITESO)
E-mail: apdf@iteso.mx
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5500-9828>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4327656434093082>



Josieli Moris Gomes Calderano

Mestranda em Administração Pública

Instituição: Universidade Federal de Viçosa (UFV)

E-mail: josielimoris@yahoo.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-3856-8877>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0668298157701934>

RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de um estudo que investiga como servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública percebem e se preparam para a aposentadoria, bem como de que forma a instituição contribui para esse processo. O referencial teórico fundamenta-se no Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento, de Prochaska e DiClemente (1983), utilizado como lente analítica para compreender os diferentes posicionamentos dos servidores diante da decisão de se aposentar. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com a realização de 76 entrevistas semiestruturadas e dois grupos focais, com oito participantes cada, cujos dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). Os resultados indicam que a permanência no trabalho é sustentada pelo medo da ociosidade e da perda da rotina ativa, pelo receio com o rompimento dos vínculos sociais e pela ameaça à identidade profissional, posicionando o trabalho como eixo central da vida cotidiana e do pertencimento institucional. Evidencia-se, ainda, a baixa preparação para a aposentadoria e a ausência de políticas institucionais estruturadas, fatores que contribuem para a insegurança e o adiamento da decisão de desligamento. Conclui-se que a aposentadoria é vivenciada de forma ambígua, marcada por insegurança, baixa prontidão e adiamento da decisão, agravados pela ausência de suporte institucional estruturado. O estudo contribui para o debate acadêmico sobre envelhecimento, trabalho e gestão de pessoas no setor público, além de oferecer subsídios para a reflexão sobre políticas institucionais de apoio à transição trabalho–aposentadoria no contexto das universidades públicas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Aposentadoria. Preparação para a Aposentadoria. Serviço Público.

ABSTRACT

This article presents the results of a study investigating how technical-administrative staff in education at a public university perceive and prepare for retirement, as well as how the institution contributes to this process. The theoretical framework is based on the Transtheoretical Model of Behavior Change, by Prochaska and DiClemente (1983), used as an analytical lens to understand the different positions of employees regarding the decision to retire. A qualitative approach was adopted, involving 76 semi-structured interviews and two focus groups, with eight participants each, whose data were analyzed using the content analysis technique (Bardin, 2011). The results indicate that continued employment is sustained by fear of idleness and loss of an active routine, concern about the disruption of social ties, and threats to professional identity, positioning work as the central axis of daily life and institutional belonging. Low preparation for retirement and the absence of structured institutional policies are also evidenced, factors that contribute to insecurity and the postponement of the decision to leave work. It is concluded that retirement is experienced in an ambivalent manner, marked by insecurity, low readiness, and postponement of the decision, aggravated by the absence of structured institutional support. The study contributes to the academic debate on aging, work, and human resource management in the public sector, in addition to offering support for reflection on institutional policies to support the transition from work to retirement in the context of public universities.



Keywords: Human Resource Management. Retirement. Retirement Preparation. Public Service.

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio que investiga cómo los servidores técnico-administrativos en educación de una universidad pública perciben y se preparan para la jubilación, así como de qué manera la institución contribuye a este proceso. El marco teórico se fundamenta en el Modelo Transteórico de Cambio de Comportamiento, de Prochaska y DiClemente (1983), utilizado como lente analítica para comprender las diferentes posiciones de los servidores frente a la decisión de jubilarse. Se adoptó un enfoque cualitativo, con la realización de 76 entrevistas semiestructuradas y dos grupos focales, con ocho participantes cada uno, cuyos datos fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido (Bardin, 2011). Los resultados indican que la permanencia en el trabajo se sustenta en el miedo a la inactividad y a la pérdida de una rutina activa, en la preocupación por la ruptura de los vínculos sociales y en la amenaza a la identidad profesional, posicionando el trabajo como eje central de la vida cotidiana y del sentido de pertenencia institucional. Asimismo, se evidencia la baja preparación para la jubilación y la ausencia de políticas institucionales estructuradas, factores que contribuyen a la inseguridad y al aplazamiento de la decisión de desvinculación laboral. Se concluye que la jubilación se vive de forma ambigua, marcada por inseguridad, baja preparación y postergación de la decisión, agravadas por la ausencia de apoyo institucional estructurado. El estudio contribuye al debate académico sobre envejecimiento, trabajo y gestión de personas en el sector público, además de ofrecer insumos para la reflexión sobre políticas institucionales de apoyo a la transición entre trabajo y jubilación en el contexto de las universidades públicas.

Palabras clave: Gestión de Personas. Jubilación. Preparación para la Jubilación. Servicio Público.



1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional e o crescimento da população idosa têm promovido transformações significativas nas esferas social, econômica e política em diversos países, incluindo o Brasil. Esse processo resulta do aumento da longevidade, da redução das taxas de natalidade e dos avanços nas condições de vida e na medicina, produzindo uma mudança acelerada na composição etária da população, com crescimento proporcionalmente maior dos grupos etários mais velhos (Nascimento; Rabelo, 2008). Tal cenário impõe pressões sobre os sistemas previdenciários e de proteção social, demandando revisões nas políticas públicas relacionadas à previdência, à saúde e ao trabalho, bem como a incorporação de estratégias voltadas à promoção do envelhecimento saudável e da inclusão produtiva das pessoas idosas (Pazos, 2020). No âmbito das organizações públicas, esse contexto se expressa na necessidade de gerir o envelhecimento da força de trabalho e de qualificar os processos de transição trabalho–aposentadoria, dado seu impacto sobre bem-estar, continuidade de serviços e retenção/transferência de conhecimentos institucionais.

Nesse contexto, o envelhecimento saudável, conforme definido pela Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 2005), refere-se ao processo de desenvolvimento e manutenção das capacidades funcionais que possibilitam o bem-estar na velhice. Essa perspectiva desloca o foco da idade cronológica para as condições sociais, institucionais e organizacionais que favorecem a autonomia, a participação social e a continuidade de papéis significativos ao longo do curso de vida, incluindo o trabalho. Em se tratando de pessoas idosas economicamente ativas, a manutenção da capacidade funcional é influenciada também pelas condições de trabalho, pela organização laboral e pelo modo como a transição para a aposentadoria é conduzida, o que reforça a centralidade da gestão institucional nesse processo.

No âmbito laboral, essas transformações contribuem para ressignificar a aposentadoria, que deixa de ser compreendida apenas como desligamento funcional e passa a configurar um processo complexo de transição, atravessado por dimensões pessoais, sociais, econômicas e identitárias. A aposentadoria pode ser vivenciada de forma ambivalente: ao mesmo tempo em que representa a possibilidade de maior autonomia, realização de projetos pessoais e reorganização da vida fora do trabalho, também pode ser percebida como ruptura, perda de vínculos, improdutividade e intensificação do sentimento de envelhecimento, especialmente quando o trabalho ocupa papel central na construção da identidade (Zanelli; Silva; Soares, 2010; Murta; Leandro-França; Seidl, 2014; Silva; Helal, 2018).

No contexto das universidades públicas, essa ambivalência manifesta-se de forma expressiva. Estudos indicam que, mesmo após adquirir o direito à aposentadoria, muitos servidores optam por permanecer em atividade, evidenciando atitudes positivas e/ou negativas em relação ao desligamento do trabalho (Bressan *et al.*, 2013; Nascimento; Polia, 2019). Tal permanência revela que a decisão de



se aposentar envolve fatores que extrapolam aspectos legais ou financeiros, estando relacionada a vínculos institucionais, sentidos atribuídos ao trabalho e condições organizacionais (Silva; Sousa, 2023). Nesse cenário, a aposentadoria não se apresenta apenas como evento administrativo, mas como decisão situada, influenciada por expectativas de continuidade, condições de trabalho e oportunidades concretas de reorganização da vida pós-carreira.

A ausência de planejamento individual ou de políticas institucionais estruturadas de preparação para a aposentadoria pode dificultar a adaptação dos servidores a essa nova etapa da vida. Nesse sentido, as universidades públicas, no exercício de sua responsabilidade social, podem desempenhar papel relevante ao apoiar transições mais planejadas e saudáveis, por meio de programas de preparação para a aposentadoria. Essa necessidade torna-se ainda mais evidente no serviço público, onde a estabilidade e determinados incentivos contribuem para o adiamento dessa decisão (Fonseca, 2019). Apesar do avanço de estudos sobre aposentadoria, ainda são menos frequentes investigações que examinem, no contexto das universidades públicas, como servidores em idade avançada se situam no processo de preparação para a aposentadoria e como percebem o suporte institucional oferecido, especialmente entre técnico-administrativos em educação.

Segundo Macêdo, Bendassolli e Torres (2019), a permanência prolongada no trabalho pode estar associada aos custos emocionais envolvidos no desligamento e à insegurança quanto à construção de novas alternativas de vida pós-carreira. Soma-se a isso a carência de informações e de apoio institucional que auxiliem os servidores no processo decisório, o que pode gerar sentimento de frustração e desvalorização (Carvalho; Costa; Pimenta, 2013; Bressan *et al.*, 2013). Esse quadro reforça a importância de compreender não apenas “se” o servidor pretende se aposentar, mas “como” se prepara para essa transição e quais condições institucionais facilitam ou dificultam esse percurso.

Diante desse contexto, o estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: em que medida servidores técnico-administrativos em educação com 60 anos ou mais, já elegíveis à aposentadoria voluntária, se encontram preparados para a transição trabalho–aposentadoria e como avaliam o suporte institucional oferecido? Assim, o objetivo do artigo é apresentar os resultados da investigação sobre os modos de preparação para a aposentadoria e as percepções sobre apoio institucional entre servidores técnico-administrativos 60+, reconhecendo a heterogeneidade de trajetórias, condições e expectativas. A escolha do recorte de técnico-administrativos justifica-se por abranger perfis ocupacionais diversos, com experiências distintas de envelhecimento no trabalho, o que pode produzir necessidades e estratégias de preparação igualmente variadas.

Para tanto, adotou-se o Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento como referencial analítico, por permitir identificar estágios de prontidão e compreender o processo de decisão e de preparação para a aposentadoria (por exemplo, desde a pré-contemplanção até ações concretas de



planejamento), contribuindo para interpretar o adiamento do desligamento e orientar estratégias institucionais mais aderentes a diferentes perfis de servidores.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas e grupos focais com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV), com 60 anos ou mais, que já atendem aos requisitos para a aposentadoria voluntária. Ao analisar suas percepções, preocupações e práticas relacionadas à aposentadoria, o artigo contribui para o debate acadêmico sobre envelhecimento, trabalho e gestão de pessoas no setor público, além de oferecer subsídios para a reflexão sobre políticas institucionais de apoio à transição trabalho–aposentadoria no contexto das universidades públicas. Além disso, ao explicitar necessidades e barreiras percebidas pelos próprios servidores, a pesquisa oferece elementos aplicáveis à formulação e ao aprimoramento de programas de preparação para a aposentadoria, fortalecendo a dimensão profissionalizante do estudo. Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, resultados e análises e, por fim, as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo organiza-se em dois eixos analíticos centrais. O primeiro aborda a preparação para a aposentadoria no contexto do serviço público, com ênfase nas políticas, práticas institucionais e nos desafios enfrentados pelos trabalhadores diante da transição entre a vida laboral e a aposentadoria. O segundo eixo discute o processo decisório de aposentar-se, interpretado à luz do Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento, proposto por Prochaska e DiClemente (1983), que oferece subsídios para compreender a aposentadoria como um processo gradual, marcado por diferentes estágios de reflexão, preparação e ação. Em articulação com os objetivos do artigo, estes eixos sustentam a análise de duas dimensões empíricas: (a) as práticas de preparação para a aposentadoria (por exemplo, planejamento financeiro, saúde, projetos de vida e reorganização de papéis) e (b) a percepção de suporte institucional (políticas, comunicação, ações de gestão de pessoas e programas de preparação), permitindo interpretar a transição trabalho–aposentadoria como fenômeno multidimensional e socialmente situado.

Para fins analíticos, adota-se a distinção entre: decisão de aposentar-se (intenção, prontidão e posicionamento motivacional), preparação para a aposentadoria (ações e práticas realizadas antes do desligamento) e adaptação pós-aposentadoria (experiências e bem-estar após a saída do trabalho). Assim, o foco deste estudo recai sobre decisão e preparação, bem como sobre o papel institucional percebido na fase pré-aposentadoria.



2.1 PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Estudos internacionais recentes têm aprofundado a compreensão da relação entre aposentadoria e bem-estar, destacando o caráter ambíguo e não linear dessa transição. Revisão sistemática com meta-análise realizada em países europeus evidencia que os efeitos da aposentadoria variam conforme o contexto institucional, o nível de planejamento prévio e a possibilidade de manutenção de papéis sociais após o desligamento do trabalho. Os resultados indicam que a aposentadoria pode gerar tanto ganhos quanto perdas subjetivas, reforçando que o bem-estar na pós-carreira depende menos do afastamento em si e mais das condições sociais, organizacionais e individuais que sustentam esse processo (Teques *et al.*, 2025). Embora produzidos em contextos europeus, tais achados reforçam uma conclusão relevante para o serviço público brasileiro: a transição trabalho–aposentadoria tende a ser mais adaptativa quando há planejamento prévio e suporte organizacional, o que torna a dimensão institucional especialmente decisiva em organizações com carreiras longas e forte vínculo simbólico com o trabalho.

Essa perspectiva converge com abordagens que concebem a aposentadoria como um processo gradual de mudança comportamental e identitária, no qual a preparação prévia e o suporte institucional exercem papel central. Nesse sentido, a literatura sugere que a preparação pré-aposentadoria deve ser compreendida como um conjunto de práticas e recursos que antecedem o desligamento e que influenciam a transição, incluindo planejamento financeiro e previdenciário, cuidados com saúde e autocuidado, reconstrução de redes de sociabilidade e elaboração de projetos pós-carreira. No contexto brasileiro, a postergação da aposentadoria é recorrente no serviço público, influenciada pela estabilidade, pelas regras previdenciárias e pelos vínculos simbólicos construídos ao longo da trajetória profissional. Evidências indicam que essa decisão extrapola fatores econômicos, envolvendo custos emocionais associados à ruptura do vínculo institucional, à perda da identidade profissional e à insegurança quanto à construção de novos projetos de vida (Macêdo; Bendassolli; Torres, 2019), frequentemente agravados pela carência de informações e de suporte organizacional (Carvalho; Costa; Pimenta, 2013). Essas características do serviço público, como — estabilidade, as carreiras de longa duração, a institucionalização de papéis e a menor rotatividade, — tendem a intensificar o peso identitário do trabalho e a tornar a aposentadoria uma decisão socialmente negociada, e não apenas um evento administrativo.

Nesse cenário, os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) configuram-se como importante estratégia institucional de apoio à transição trabalho–aposentadoria. Embora inicialmente restritos a aspectos financeiros, esses programas passaram a incorporar, a partir das décadas de 1980 e 1990, uma abordagem mais ampla, reconhecendo a aposentadoria como um processo multidimensional, que envolve dimensões psicológicas, sociais, familiares e de saúde (França; Soares, 2009; Zanelli; Silva; Soares, 2010). Do ponto de vista do desenho das intervenções, a literatura aponta



que PPAs mais abrangentes tendem a combinar: orientação previdenciária/financeira; promoção de saúde e autocuidado; desenvolvimento de projetos de vida e reorganização de papéis; apoio psicossocial e discussão identitária; e informações sobre alternativas de participação social e trabalho (quando desejado). No Brasil, os PPAs ganharam visibilidade sobretudo no âmbito das organizações públicas, alinhando-se às políticas de gestão de pessoas e à promoção do envelhecimento ativo. Estudos indicam que a participação em ações preparatórias contribui para uma vivência mais positiva da aposentadoria e influencia a forma como essa transição é percebida e planejada (Bressan *et al.*, 2013; Silva; Helal, 2018). Além do benefício individual, tais programas podem favorecer dimensões organizacionais, como planejamento de sucessão, gestão do conhecimento e redução de incertezas institucionais associadas à saída de servidores experientes, reforçando sua pertinência em universidades públicas.

Do ponto de vista normativo, a preparação para a aposentadoria é prevista no Estatuto da Pessoa Idosa – Lei nº 10.741 (Brasil, 2003). Apesar desse respaldo legal, a literatura aponta que ainda são limitadas as iniciativas efetivamente implementadas nas organizações públicas (França; Soares, 2009). Pesquisas empíricas revelam que muitos servidores não se preparam sistematicamente para a aposentadoria e tendem a adiar essa decisão por se perceberem ainda produtivos, evidenciando a fragilidade do suporte institucional disponível (Gvozdz; Sakai; Haddad, 2015; Amorim *et al.*, 2018). Essa lacuna entre previsão normativa e implementação prática sugere que a preparação para aposentadoria permanece, em muitos contextos, centrada no indivíduo, mesmo quando há evidências de que o suporte organizacional funciona como facilitador relevante da transição.

Estudos no contexto das universidades federais corroboram esse diagnóstico, ao destacarem a necessidade de políticas institucionais voltadas ao envelhecimento ativo e ao planejamento prévio da aposentadoria (Nascimento; Polia, 2019; Oliveira; Almeida, 2021). Apesar disso, persiste ambiguidade quanto à responsabilidade organizacional nesse processo, uma vez que parte dos servidores entende a preparação como atribuição individual, em contraste com abordagens que defendem o engajamento institucional na gestão do envelhecimento no trabalho (Bressan *et al.*, 2013; França; Soares, 2009). De modo geral, a literatura sugere que a ausência de políticas institucionais consistentes contribui para a postergação da aposentadoria e para sentimento de insegurança na transição pós-carreira. Ao mesmo tempo, a permanência prolongada de servidores experientes pode representar estratégia relevante para as organizações públicas, desde que acompanhada de políticas que apoiem adequadamente o processo de transição para a aposentadoria (Pereira, 2017).

Assim, a preparação para a aposentadoria configura-se como um campo de tensões entre escolhas individuais, condições institucionais e os significados atribuídos ao envelhecimento e ao trabalho. Para este estudo, esse campo de tensões é operacionalizado na análise do suporte institucional percebido (existência/ausência de PPAs, comunicação e orientação), das práticas de planejamento



mobilizadas pelos servidores e dos sentidos atribuídos à permanência no trabalho frente à possibilidade de desligamento.

2.2 A DECISÃO DE APOSENTAR-SE E O MODELO TRANSTEÓRICO DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

A decisão de aposentar-se é atravessada por fatores pessoais, institucionais e psicológicos. Para alguns servidores, a continuidade no trabalho associa-se à manutenção da identidade profissional, da estabilidade financeira e dos vínculos sociais; para outros, a proximidade da aposentadoria é vivenciada de forma negativa, marcada por dúvidas e inseguranças. Trata-se, portanto, de um processo permeado por percepções contraditórias, que pode ser interpretado tanto como oportunidade quanto como perda (Murta; Leandro-França; Seidl, 2014). Essa decisão, contudo, não deve ser reduzida a um momento pontual, pois envolve a construção gradual de prontidão, a negociação de ganhos e perdas percebidos e a avaliação de condições concretas para reorganizar a vida pós-carreira.

A transição da vida laboral para a aposentadoria envolve mudanças comportamentais e simbólicas significativas, configurando-se como um processo dinâmico, marcado por resistências, avanços e adaptações. Para compreender essa complexidade, este estudo adota o Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento como lente analítica, por sua capacidade de interpretar os diferentes posicionamentos dos servidores diante da decisão de se aposentar. Em particular, o modelo é utilizado para compreender o adiamento da aposentadoria como permanência em estágios iniciais (pré-contemplação e contemplação) ou como dificuldade de avançar para estágios de preparação e ação, cenário que pode ser agravado pela ausência de informação e apoio institucional estruturado.

Desenvolvido por Prochaska e DiClemente (1983), o modelo concebe a mudança comportamental como um processo gradual, composto por diferentes estágios motivacionais. Embora tenha se originado no campo da psicologia, o modelo passou a ser amplamente utilizado em estudos organizacionais e nas Ciências Sociais, sobretudo na análise de processos decisórios e de mudanças de comportamento em contextos institucionais (Matta, 2012). Além dos estágios, o modelo incorpora constructos que auxiliam a explicar transições complexas, como o balanço decisional (avaliação de prós e contras), a autoeficácia (percepção de capacidade para mudar) e os processos de mudança (estratégias cognitivas e comportamentais mobilizadas ao longo do percurso). Ainda que este estudo se concentre principalmente na identificação dos estágios de prontidão, tais constructos orientam a interpretação das narrativas, especialmente quando os servidores descrevem ambivalências, inseguranças e barreiras para planejar.

De acordo com o modelo, a mudança ocorre ao longo de seis estágios: pré-contemplação, contemplação, preparação, ação, manutenção e finalização ou terminação (Murta; Leandro-França; Seidl, 2014). Para evitar leituras simplificadoras, ressalta-se que nem todas as aplicações utilizam o



estágio de terminação, podendo os percursos envolver regressões e avanços, sobretudo em mudanças associadas à identidade e ao ciclo de vida, como a aposentadoria. Esses estágios possibilitam compreender em que medida os indivíduos reconhecem a necessidade de mudança, refletem sobre suas implicações e se engajam em ações concretas. No contexto da aposentadoria, o modelo permite interpretar desde a negação ou resistência à ideia de se aposentar até a consolidação da decisão e a adaptação à nova condição. No âmbito pré-aposentadoria, que é o foco deste artigo, a ênfase recai especialmente na passagem da contemplação para a preparação e ação, isto é, na transformação de intenção em planejamento e em práticas concretas.

Aplicado ao contexto do serviço público, o Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento possibilita analisar a postergação da aposentadoria não como resultado exclusivo de escolhas individuais, mas como um processo situado, influenciado por características organizacionais, pela estabilidade do vínculo e pelos significados atribuídos ao trabalho e ao envelhecimento. Isso permite compreender que a prontidão para se aposentar pode ser facilitada ou inibida por fatores institucionais (existência de PPAs, qualidade da comunicação interna, apoio do setor de gestão de pessoas, oportunidades de transição gradual e reconhecimento da trajetória), atuando como condições que favorecem ou dificultam a progressão entre estágios.

Dessa forma, o modelo contribui para compreender como os servidores constroem, negociam e ressignificam sua decisão de permanecer ou se desligar do serviço público, oferecendo subsídios analíticos para interpretar a aposentadoria como uma transição gradual e socialmente mediada, e não como um evento pontual.

Em síntese, ao articular o eixo da preparação (práticas e suporte institucional) com o eixo da decisão (estágios e constructos do modelo), este referencial orienta a análise qualitativa das narrativas dos servidores técnico-administrativos 60+, permitindo identificar: (i) em que estágio de prontidão se encontram; (ii) quais prós e contras são mobilizados no balanço decisional; (iii) quais ações de preparação já foram iniciadas; e (iv) como avaliam o papel da universidade na oferta de informação, apoio e condições para uma transição trabalho–aposentadoria mais planejada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Viçosa (UFV), instituição federal de ensino superior situada no município de Viçosa, Minas Gerais. A unidade de análise correspondeu ao campus sede da universidade, tendo como sujeitos os servidores técnico-administrativos em educação com 60 anos ou mais (TAEs 60+) que, embora já preenchessem os requisitos legais para a aposentadoria voluntária, optaram por permanecer em atividade profissional.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, adequada à compreensão das experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes à aposentadoria e à preparação para essa etapa da vida,



dimensões de natureza subjetiva pouco acessíveis por métodos quantitativos. Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório, ao buscar compreender e analisar um fenômeno ainda pouco investigado no contexto das universidades públicas, a partir da perspectiva dos próprios atores sociais envolvidos. Trata-se, adicionalmente, de um estudo qualitativo de recorte institucional, no qual a UFV é tomada como caso empírico para examinar, em profundidade, o processo de preparação para a aposentadoria e a percepção de suporte institucional entre TAEs 60+ elegíveis.

Para fins de delimitação analítica, este estudo diferencia: (a) decisão de aposentar-se (intenção e prontidão) e (b) preparação para a aposentadoria (práticas e ações realizadas no período pré-aposentadoria). Assim, o foco recai sobre decisão e preparação no período pré-aposentadoria, bem como sobre o apoio institucional percebido.

3.1 PARTICIPANTE

O estudo contou com a participação de 76 servidores técnico-administrativos da UFV, todos com direito adquirido à aposentadoria voluntária. A inclusão desses participantes permitiu contemplar diferentes categorias funcionais da carreira dos TAEs, assegurando diversidade de trajetórias profissionais e de percepções relacionadas ao objeto investigado. Foram realizadas 76 entrevistas individuais ($n=76$), e os grupos focais foram realizados com as mesmas pessoas entrevistadas, caracterizando sobreposição intencional entre as etapas de coleta para aprofundamento e validação interpretativa dos temas emergentes. A seleção dos participantes seguiu a estratégia de amostragem em bola de neve, associada ao critério de saturação teórica. Considerou-se que a saturação foi alcançada quando os relatos passaram a apresentar recorrência de informações, sem a incorporação de novos elementos para a análise (Vinuto, 2014). A saturação foi monitorada por blocos sucessivos de entrevistas, por meio da verificação de estabilização de códigos e temas (recorrência temática), registrando-se a ausência de novos códigos relevantes nas etapas finais da coleta.

Foram utilizadas cinco “sementes” iniciais ($n=5$), definidas de modo a contemplar diferentes níveis da carreira dos técnico-administrativos, buscando reduzir o viés de homofilia característico da bola de neve. A diversidade foi perseguida especialmente por nível/categoria da carreira e por cargos.

Quanto à caracterização do grupo, observou-se predominância do sexo masculino, média de 40 anos de tempo de serviço, média aproximada de 10 anos de permanência em atividade após a aquisição do direito à aposentadoria, participação de servidores pertencentes a todas as categorias funcionais (A-E) e variação de escolaridade do ensino fundamental ao nível superior. A caracterização também considerou os cargos exercidos, pois a seleção não foi organizada por setores, mas por cargos identificados como relevantes para contemplar diversidade ocupacional dentro da carreira técnico-administrativa.



Critérios de inclusão: servidores TAEs com 60 anos ou mais, elegíveis à aposentadoria voluntária, em exercício no campus sede da UFV, que aceitaram participar e assinaram o TCLE. Critérios de exclusão: servidores em licença prolongada, cedidos, afastados por saúde, ou que não desejassem participar da pesquisa.

3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2025 e foi realizada em duas etapas complementares: entrevistas semiestruturadas e grupos focais. A adoção de instrumentos combinados buscou fortalecer a triangulação metodológica, ao articular a profundidade das entrevistas individuais com a dinâmica interacional dos grupos focais, permitindo examinar convergências, divergências e sentidos compartilhados sobre aposentadoria e preparação.

3.2.1 Entrevistas semiestruturadas

Na primeira etapa, foram conduzidas 76 entrevistas semiestruturadas presenciais, realizadas em locais de trabalho dos participantes, em ambientes reservados, de modo a assegurar privacidade e conforto. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente 1 hora, foram transcritas integralmente, e as transcrições foram conferidas pelos autores, como medida de controle de qualidade do corpus.

O roteiro de entrevista foi estruturado com base no Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento, buscando captar elementos associados à prontidão para aposentadoria e às práticas de preparação (por exemplo: reflexão e intenção, ambivalências e balanço entre prós e contras, ações de planejamento, recursos e barreiras percebidas, além da percepção de suporte institucional).

Antes do início das entrevistas, todos os participantes assinaram o TCLE, garantindo anonimato, uso dos dados exclusivamente para fins científicos e compromisso de confidencialidade. Para mitigar riscos de inibição associados ao ambiente laboral, foram adotados cuidados adicionais: o local e os horários foram ajustados conforme indicação dos participantes, privilegiando momentos e condições percebidas como mais adequadas para assegurar conforto e liberdade de expressão.

3.2.2 Grupos focais

A segunda etapa consistiu na realização de dois grupos focais, cada um composto por oito participantes, totalizando 16 participantes. A realização de dois grupos decorreu da sinalização de interesse e disponibilidade dos entrevistados em participar dessa etapa, sendo a composição definida de forma a viabilizar discussões aprofundadas e comparáveis entre grupos.

Os encontros ocorreram em setembro de 2025, na sala de reuniões do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV, e as discussões foram gravadas mediante autorização expressa



dos participantes, conforme previsto no TCLE. Cada grupo focal teve duração aproximada de duas horas.

A composição dos grupos buscou garantir diversidade em termos de gênero e de perfis ocupacionais, combinada ao cuidado de formar grupos com perfis relativamente semelhantes, favorecendo fluidez das discussões e segurança dos participantes. Para reduzir assimetrias hierárquicas, as chefias foram agrupadas em um mesmo grupo.

Para cada grupo focal foi composta uma equipe de acompanhamento formada por um moderador e dois observadores, fortalecendo o registro sistemático do processo e a qualidade do material.

3.2.3 Procedimentos éticos

Por se tratar de pesquisa envolvendo seres humanos, o estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa (CEP/UFV), tendo sido aprovado sob o parecer nº 7.664.570 e CAAE 87902325.2.0000.5153, emitido em 25 de junho de 2025.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes, adotou-se um sistema de codificação nas citações, identificado pela estrutura [Categoria Profissional – Número], em que as letras A, B, C, D ou E correspondem às categorias funcionais da carreira dos TAEs, seguidas de numeração sequencias. As categorias A–E correspondem às classes da carreira previstas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), apresentando níveis distintos de complexidade/qualificação.

3.2.4 Dados secundários (pesquisa documental)

Em caráter complementar, realizou a coleta de dados secundários, por meio de pesquisa documental em registros institucionais, legislações, artigos científicos e documentos administrativos disponibilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFV. Os documentos foram utilizados, especialmente, para identificar potenciais sujeitos de pesquisa (servidores elegíveis) e mapear os cargos a serem contemplados para garantir diversidade ocupacional no estudo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados de natureza textual e verbal foram submetidos à análise de conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2011). Essa técnica envolve um conjunto sistemático e objetivo de procedimentos voltados à identificação, codificação, categorização e interpretação de unidades de sentido, possibilitando a realização de inferências sobre os significados e os contextos de produção das falas.



O processo analítico desenvolveu-se em etapas sucessivas, incluindo leitura flutuante do corpus, codificação e construção de categorias temáticas. A unidade de registro adotada foi temática (trechos discursivos com unidade de sentido), e a codificação foi conduzida de modo indutivo, orientada pelo Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento, de modo a organizar e interpretar narrativas relacionadas à prontidão para aposentadoria, às práticas de preparação e ao suporte institucional percebido.

As categorias resultantes foram interpretadas à luz do Modelo Transteórico de Mudança, adotado como referencial analítico para compreender os distintos posicionamentos dos servidores em relação à decisão de se aposentar.

Para fortalecer a credibilidade dos achados, foram adotadas triangulação entre entrevistas e grupos focais e revisão por pares do esquema categorial e das interpretações (por exemplo, discussão entre autores/orientação), buscando reduzir vieses individuais e aumentar consistência analítica.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Esta seção apresenta as análises e os resultados obtidos a partir das 76 entrevistas semiestruturadas individuais e dos dois grupos focais realizados com servidores técnico-administrativos em educação da UFV, todos com 60 anos ou mais, elegíveis à aposentadoria voluntária e em atividade. Os grupos focais foram realizados com participantes já entrevistados, com o objetivo de aprofundar interpretações, explorar convergências e divergências e fortalecer a triangulação das evidências.

Os dados evidenciam a heterogeneidade do grupo quanto à idade, ao tempo de serviço e às funções desempenhadas, com participantes distribuídos entre diferentes níveis da carreira técnico-administrativa. Observa-se a predominância de servidores enquadrados no Nível C, que concentra 35 participantes (46% do total), a maioria vinculados a atividades de apoio técnico e operacional.

A faixa etária dos participantes varia entre 60 e 74 anos, com maior concentração entre 62 e 69 anos. Verifica-se expressiva predominância do sexo masculino (89,5%). No que se refere à autodeclaração racial, prevalecem servidores que se identificaram como brancos (48,7%), seguidos por aqueles que se declararam pardos (36,8%), indicando baixa diversidade racial no grupo analisado.

Quanto à escolaridade, destaca-se o elevado percentual de servidores com pós-graduação lato sensu (47,4%), seguido por aqueles com ensino médio completo (21%) e graduação (14,5%). A maioria dos participantes apresenta vínculo institucional superior a 30 anos com a UFV, evidenciando trajetórias profissionais longas e consolidadas. Em relação à remuneração, 53,9% situam-se na faixa de três a quatro salários mínimos, entre os TAEs 60+. No que concerne ao estado civil, 75% declararam-se casados ou em união estável, indicando a presença de vínculos conjugais estáveis.



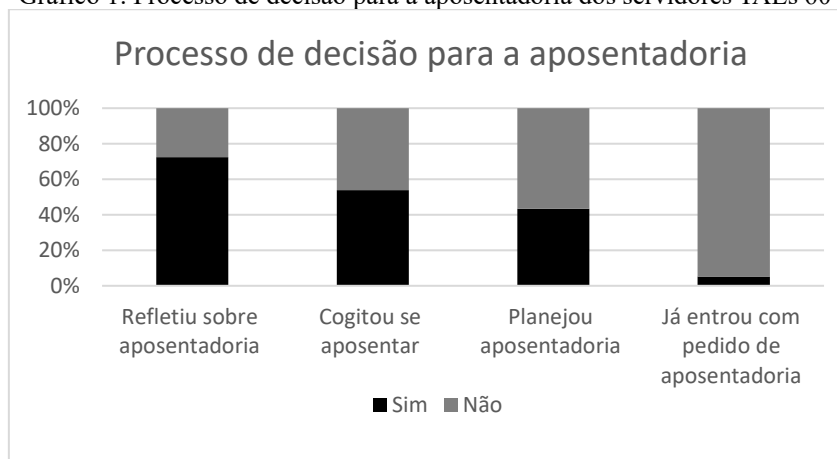
De modo geral, esse conjunto de características delineia um grupo marcado por ampla experiência profissional, forte vínculo institucional e qualificação relevante. Esse perfil é consistente com a literatura que aponta, no serviço público, a presença de vínculos simbólicos e identitários intensos com o trabalho, os quais podem sustentar a permanência no cargo mesmo diante da elegibilidade legal para aposentadoria (Silva; Sousa, 2023).

Embora o estudo tenha abordagem qualitativa, o roteiro de entrevistas incluiu algumas perguntas estruturadas (por exemplo, “refletiu sobre aposentar-se?”, “considerou aposentar-se e desistiu?”, “realizou alguma ação de preparação?”), permitindo apresentar frequências e percentuais como apoio descritivo. Quando se trata de temas como “preocupações” e “motivações”, as respostas podem ser múltiplas e sobrepostas, devendo os percentuais ser interpretadas como presença/menção do tema e não como categorias exclusivas, salvo indicação em contrário.

4.1 APOSENTADORIA COMO DECISÃO AMBIVALENTE: REFLEXÃO PRESENTE, AÇÃO LIMITADA

Os resultados indicam que 72,4% dos TAEs 60+ afirmaram já ter refletido sobre o momento de se aposentar, evidenciando que a aposentadoria está presente no horizonte de consciência da maioria, Gráfico 1. Entretanto, ao serem questionados sobre a possibilidade de aposentadoria nos últimos anos, 53,9% relataram que chegaram a considerar essa decisão, mas posteriormente desistiram, enquanto 46,1% afirmaram não ter cogitado se aposentar.

Gráfico 1. Processo de decisão para a aposentadoria dos servidores TAEs 60+



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao serem questionados sobre a possibilidade de aposentadoria nos últimos anos, 53,9% dos participantes relataram que chegaram a considerar essa decisão, mas posteriormente desistiram, enquanto 46,1% afirmaram não ter cogitado se aposentar. A proximidade entre os percentuais sugere não apenas indecisão pontual, mas uma dinâmica de “contemplação prolongada”, em que pensar e adiar coexistem como resposta adaptativa frente a incertezas pessoais, familiares e institucionais. Esse



padrão é compatível com a literatura que descreve a aposentadoria como transição ambígua e não linear, com ganhos e perdas percebidos de modo simultâneo (Zanelli; Silva; Soares, 2010; Murta; Leandro-França; Seidl, 2014).

No que se refere ao planejamento, apenas 43,4% dos servidores declararam ter adotado algum tipo de preparação, enquanto 56,6% afirmaram não ter realizado nenhuma ação nesse sentido. Esse achado é central para os propósitos do artigo, pois aponta para um descompasso entre a reflexão/intenção sobre a aposentadoria e a implementação de medidas concretas, o que remete diretamente ao referencial do Modelo Transteórico e à discussão sobre lacunas institucionais de suporte (Bressan *et al.*, 2013; França; Soares, 2009). A distância entre intenção e ação aparece vinculada aos sentidos atribuídos à aposentadoria. Para parte dos servidores, ela é percebida como oportunidade de liberdade e de construção de novos projetos; para outros, assume contornos de ruptura, incerteza e perda de sentido (Zanelli; Silva; Soares, 2010). Entre as percepções positivas, a aposentadoria aparece vinculada ao descanso, à realização de projetos pessoais e ao fortalecimento da convivência familiar, como ilustra o depoimento: *“Vejo a aposentadoria como oportunidade de viajar mais, gosto muito! Também dedicar mais ao sítio. Tenho 2 filhos [...] pretendo conviver mais com eles”* (E3).

Em contrapartida, emergem receios relacionados à saúde, ao isolamento social e aos efeitos emocionais decorrentes do afastamento do trabalho, conforme expresso no relato abaixo:

Eu estou bem de saúde, não é o caso do meu pai, que, infelizmente, quando ele aposentou, logo depois veio o Alzheimer. [...] Eu sei que essa doença, muitas vezes é hereditária, e eu não quero para mim, ele sofre com essa doença. Então eu acho que a minha cabeça está ocupada. Então, se eu aposentar hoje, minha esposa trabalhando, eu vou ficar em casa ocioso (C10).

Essas narrativas reforçam o caráter ambivalente da transição já descrito na literatura: a aposentadoria pode representar conquista de autonomia e novos projetos, mas também ruptura de vínculos e ameaça à identidade quando o trabalho ocupa papel central (França; Soares, 2009; Carvalho; Costa; Pimenta, 2013; Oliveira; Almeida, 2021). A evidência empírica também dialoga com a perspectiva de que os impactos da aposentadoria são heterogêneos e condicionados pelo planejamento e pelo suporte organizacional (Teques *et al.*, 2025).

Observa-se, ainda, que apenas 5,3% dos servidores haviam formalizado o pedido de aposentadoria, enquanto 94,7% permaneciam em atividade, o que reforça a tendência de adiamento da decisão, mesmo entre aqueles que já atendem aos requisitos legais.

De modo geral, os resultados indicam que os TAEs 60+ da UFV refletem sobre a aposentadoria, embora poucos adotem estratégias concretas de planejamento para essa etapa. Os depoimentos revelam preocupações, expectativas e ambivalências que atravessam o processo decisório, confirmando o caráter subjetivo, complexo e multifacetado da transição entre a vida laboral e a aposentadoria (Zanelli; Silva; Soares, 2010).



4.2 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES QUE SUSTENTAM O ADIAMENTO: IDENTIDADE, FINANÇAS, SAÚDE E CONTEXTO INSTITUCIONAL

A preocupação mais recorrente (53,9%) refere-se à ociosidade e à perda de uma rotina ativa, frequentemente associadas ao receio de isolamento social, perda de sentido e surgimento de comportamentos indesejados. As falas expressam medo da ruptura com o coletivo e com vínculos interpessoais construídos ao longo da trajetória laboral: *“Não saber o que fazer ao levantar de manhã é muito triste. A rotina de casa é diferente. Valorizo muito a convivência no serviço e perder isso me preocupa muito”* (D8) e *“A ociosidade e o medo de ter algum vício que mais me preocupa se eu aposentar”* (C3).

Esses depoimentos evidenciam que o trabalho permanece como elemento estruturante da vida cotidiana e da identidade social dos servidores. Indica que, para muitos servidores, o trabalho opera como “estrutura de vida” (organiza tempo, sociabilidade, sentido e reconhecimento). O afastamento das atividades laborais é percebido como um risco de perda de sentido e de ruptura com o papel profissional, conforme discutem Oliveira e Almeida (2021) e Silva e Sousa (2023). Assim, a aposentadoria é interpretada como risco de ruptura simbólica com o papel profissional, podendo gerar sensação de inutilidade e isolamento, fenômeno coerente com estudos sobre centralidade do trabalho e custos identitários do desligamento (Zanelli; Silva; Soares, 2010; Bressan *et al.*, 2013).

Além da dimensão subjetiva, parte dos participantes manifestou preocupação financeira (19,7%), associando a aposentadoria à redução da renda e à perda de benefícios: *“O que me preocupa aposentar é vencimento diminuir, eu perco a periculosidade, vale-alimentação, adicional noturno que é 10% , no fim eu perco mais ou menos 24% do meu salário”* (D2) e *“Tenho muito medo do salário da aposentadoria não arcar com as despesas”* (D12).

Essas manifestações corroboram achados de que a perda de rendimentos e benefícios tende a influenciar o adiamento da aposentadoria no serviço público, sobretudo quando a aposentadoria é percebida como deterioração do padrão de vida (Silva; Helal, 2018; Fonseca, 2019; Oliveira; Almeida, 2021).

Uma parcela menor dos servidores (18,4%) declarou não apresentar preocupações significativas em relação à aposentadoria, o que sugere maior aceitação e preparo emocional para essa transição: *“Não me preocupo muito. Penso em aposentar e ir cuidar do sítio, assim vou ter outra atividade”* (B7) e *“Nada me preocupa! Já tenho planos para a aposentadoria”* (C31).

Esses relatos sinalizam maior prontidão para a transição, compatível com perfis em estágios mais avançados do Modelo Transteórico (preparação/ação), sobretudo quando há projetos alternativos claros.

Outro grupo menor (9,2%) destacou preocupações relacionadas à saúde, especialmente quanto ao receio de adoecimento ou à percepção de não estar emocional e fisicamente preparado para a



aposentadoria: *“Tenho receio da depressão. Ainda não estou preparado mentalmente e fisicamente para aposentar”* (C31).

Essa preocupação dialoga com o conceito de envelhecimento ativo, proposto pela Organização Mundial da Saúde (WHO, 2005), que enfatiza a manutenção da saúde, da autonomia e das capacidades funcionais como condições centrais para o engajamento produtivo ao longo do envelhecimento.

Outras preocupações também foram mencionadas por 14,5% dos servidores, relacionadas à ausência de substitutos e às incertezas institucionais proporcionado pelo trabalho: *“Preocupo porque ainda não tem ninguém para me substituir no serviço. Preciso passar meu conhecimento e isso me incomoda um pouco”* (D9) e *“Tenho preocupação com as incertezas quanto a futuras administrações como a externa em Brasília e a interna da UFV”* (C14),

Nos grupos focais, essas percepções foram reforçadas, sobretudo no que se refere à ausência de reposição de pessoal e à compreensão de que a permanência nem sempre gera prejuízos institucionais:

Meu cargo já está extinto mesmo. Não vou estar ocupando vaga de ninguém. Porque se não tivesse extinto, se tivesse o cargo em vigor, eu saía e pedia minhas folgas. Eu entendo que posso até ficar dando apoio para a instituição por bom tempo ainda (C7).

Esse achado amplia a interpretação do adiamento, pois além de fatores pessoais, há dimensões de contexto organizacional como reposições, cargos extintos, continuidade de serviços, que modulam as decisões e reforçam vínculos de pertencimento, alinhando-se ao argumento de que a aposentadoria é uma transição socialmente mediada e institucionalmente situada.

4.3 FATORES QUE PODEM “VIRAR A CHAVE”: SAÚDE, MUDANÇAS NO TRABALHO E FECHAMENTO DE CICLO

Ao serem questionados sobre fatores capazes de influenciar a decisão de se aposentar, os participantes indicaram múltiplos aspectos pessoais e profissionais. O fator mais citado foi comprometimento da saúde física ou psicológica (26,3%), evidenciando que o bem-estar constitui elemento central para a permanência no trabalho. Esse achado reforça a compreensão de que, embora o trabalho seja fonte de realização e pertencimento, sua continuidade depende da preservação das condições de saúde (Zanelli; Silva; Soares, 2010).

Outro grupo de servidores (21%) apontou que alterações na rotina ou na organização do trabalho poderiam motivar a saída, o que evidencia o valor atribuído à estabilidade, à previsibilidade das atividades e ao ambiente conhecido. Mudanças nesses elementos tendem a gerar desconforto e podem acelerar a decisão de desligamento (França; Soares, 2009). A mesma proporção de participantes (21%) compreende a aposentadoria como o “fim de um ciclo”, interpretando o encerramento da



trajetória profissional como uma etapa natural da vida, marcada pela conclusão de um percurso produtivo e pela abertura a novas experiências (Silva; Helal, 2018).

Esse padrão sugere que a decisão de se aposentar é frequentemente condicionada por limiares: enquanto a saúde e a estabilidade do cotidiano laboral são preservadas, a permanência se mantém; quando essas condições mudam, a aposentadoria passa a ser considerada como alternativa viável e até desejável. O achado reforça a literatura ao indicar que o desligamento tende a ocorrer quando se alteram os custos percebidos de permanecer e/ou os benefícios percebidos de sair (França; Soares, 2009; Zanelli; Silva; Soares, 2010).

Por outro lado, uma parcela menor dos participantes (18,4%) afirmou não identificar fatores específicos que influenciem a decisão de se aposentar, o que pode indicar maior desprendimento em relação ao trabalho ou uma postura de aceitação diante da transição. Além disso, 11,8% relataram a intenção de se aposentar somente após a consolidação de um planejamento, ressaltando a importância da preparação prévia para esse processo.

Em síntese, observa-se que a decisão de se aposentar entre os TAEs 60+ da UFV não é orientada por um único fator, mas resulta da articulação de múltiplas condições interdependentes. Nesse sentido, o equilíbrio entre saúde, estabilidade, reconhecimento profissional e segurança financeira mostra-se determinante para que o desligamento ocorra de forma planejada, consciente e satisfatória.

4.4 PREPARAÇÃO E PLANOS PÓS-CARREIRA: BAIXO NÍVEL DE OPERACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS INFORMAIS

Os resultados indicam baixo nível de planejamento para o período pós-carreira. Entre os 76 participantes, 60,5% declararam não ter qualquer planejamento, enquanto 39,5% mencionaram planos voltados ao lazer, descanso, convivência familiar e, em menor proporção, atividades produtivas (autônomas, pequenos negócios, propriedades rurais). A ausência de planejamento aparece explicitamente nos relatos: “*Não tenho nenhuma atividade em mente, caso decidisse aposentar nesse momento*” (D6) e “*Eu não pensei na minha aposentadoria. Não penso nela hoje. Se eu aposentar, eu só vou ficar à toa [...] Então, o meu prazer é estar trabalhando*” (C3).

Entre aqueles que mencionaram algum plano, predominam projetos ligados à família, lazer, natureza e continuidade produtiva. Um elemento relevante é a presença de estratégias de “testagem” do pós-aposentadoria (por exemplo, folgas como ensaio de rotina), o que pode ser interpretado como processo de mudança no sentido transteórico:

Eu tenho as folgas para tirar e minha esposa também. Vamos tirar esse tempo para ver se acostuma. Nós temos um sítio, temos uma casa do Espírito Santo para mexer, então nós temos outras atividades para continuar depois de aposentados. [...] Então, fazer isso para a gente ter uma nova vida (D5).
Estou para sair. Eu estou montando o meu negócio, em casa mesmo. Uma oficina mecânica de pequenos motores [...] (C7).



Essas manifestações se aproximam de abordagens que associam envelhecimento ativo à manutenção de papéis sociais significativos após o desligamento do trabalho formal (França; Soares, 2009). Contudo, a baixa adesão ao planejamento corrobora achados de que a ausência de preparação prévia pode dificultar uma transição mais positiva e aumentar insegurança e sensação de perda de propósito (Bressan *et al.*, 2013; Gvozdz; Sakai; Haddad, 2015).

4.5 PAPEL INSTITUCIONAL PERCEBIDO: AUSÊNCIA DE PPA ESTRUTURADO, COMUNICAÇÃO REATIVA E TENSÃO SIMBÓLICA

A análise revelou percepção amplamente compartilhada quanto à inexistência ou insuficiência de iniciativas institucionais voltadas à preparação para aposentadoria na UFV. A maioria afirmou não ter participado nem ter conhecimento de ações sistemáticas, indicando oferta limitada de orientação formal. Esse achado aparece nas entrevistas e foi reforçado nos grupos focais: *“A universidade poderia (...) um curso (...) preparar você para a aposentadoria”* (C4) e *“A UFV podia convidar a pessoa para fazer um treinamento, uma palestra (...) eu não recebi esse convite”* (A1).

Ainda que alguns participantes mencionem ações pontuais, elas são descritas como descontinuadas e insuficientes para constituírem um programa: *“Participei de um curso (...) mas (...) não é um programa”* (B7) e *“Antes tinha uma preparação (...) hoje não tem isso mais”* (A1).

Um achado particularmente relevante é a tensão simbólica associada a PPAs: parte dos servidores teme que programas formais possam ser interpretados como pressão para aposentar-se: *“Acho que participar de programa formal pode parecer pressão para aposentar”* (C3).

Esse ponto é crucial para alinhar resultados e referencial: no serviço público, onde o trabalho pode ser altamente identitário, ações institucionais voltadas à aposentadoria podem ser interpretadas de forma ambivalente — como suporte e, simultaneamente, como sinal de substituição e desligamento. A literatura sobre custos emocionais e insegurança pós-carreira ajuda a interpretar esse fenômeno (França; Soares, 2009; Macêdo; Bendassolli; Torres, 2019).

Outro aspecto recorrente refere-se às fragilidades de comunicação institucional. Mesmo reconhecendo que existem setores capazes de apoiar (como Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas), os servidores indicam que o acesso à informação depende do esforço individual, o que tende a penalizar quem tem dificuldades tecnológicas ou menor capital informacional: *“Cabe cada um de nós buscar informações (...) tem muitos que nem acessam e-mails”* (C3) e *“O servidor ir atrás. A UFV não aproxima do servidor”* (C4).

Esse padrão sugere um modelo institucional reativo, e não proativo, o que se torna especialmente problemático quando o próprio estudo mostra alta prevalência de contemplação sem



ação: sem comunicação acessível e sem políticas estruturadas, a progressão para preparação/ação tende a ser dificultada.

Além disso, emergiu demanda por suporte integrado e contínuo, incluindo ações também para o pós-aposentadoria e manutenção de vínculos: *“A universidade poderia pensar em atividades também para o pós-aposentadoria (...) manter vínculo e propósito”* (C10).

Os servidores reconhecem a existência de estruturas institucionais, mas apontam falhas de articulação e divulgação: *“Você quer saber sobre aposentadoria é só ir na PGP (...) mas (...) o Recursos Humanos vir até nós não teve esse momento”* (C4) e *“Você quer saber alguma coisa de atividade física, você vai lá na PCD”* (C16).

Esse achado converge com estudos que descrevem PPAs como instrumentos fundamentais para reduzir insegurança, estruturar planejamento e apoiar dimensões financeira, psicossocial e de projetos pós-carreira (França; Soares, 2009; Zanelli; Silva; Soares, 2010; Bressan *et al.*, 2013; Silva; Helal, 2018; Oliveira; Almeida, 2021). Portanto, o caso UFV evidencia uma lacuna entre o que a literatura recomenda e o que os servidores percebem como disponível e acessível.

4.6 INTEGRAÇÃO INTERPRETATIVA COM O MODELO TRANSTEÓRICO: POR QUE A REFLEXÃO NÃO SE CONVERTE EM PREPARAÇÃO?

A aplicação do Modelo Transteórico contribui para interpretar os achados ao evidenciar que muitos servidores se encontram em um padrão compatível com estágios intermediários de prontidão, nos quais a reflexão sobre a aposentadoria é frequente, mas ainda não se traduz em ação planejada (Prochaska; Diclemente, 1983; Murta; Leandro-França; Seidl, 2014).

Três mecanismos se destacam nas narrativas:

1. **Balanco decisional desfavorável:** os “contras” (ociosidade, perda de vínculos, medo de adoecimento, perda financeira) aparecem com grande peso, enquanto os “prós” (tempo livre, projetos, convivência) são mais presentes quando já existe um plano.
2. **Autoeficácia limitada para reorganizar a vida pós-carreira:** relatos como “vou ficar à toa” indicam baixa confiança para construir rotina e papéis substitutos, dificultando o avanço para preparação.
3. **Ambiente institucional pouco facilitador:** ausência de PPA estruturado e comunicação reativa reduzem oportunidades de informação, apoio e planejamento.

Assim, o adiamento da aposentadoria emerge como processo socialmente mediado, sustentado por dimensões subjetivas (identidade e medo da ociosidade), materiais (renda/benefícios) e institucionais (informação, reposição, reconhecimento e suporte), em coerência com a revisão apresentada.



4.7 MARCADORES DE PRONTIDÃO PARA APOSENTADORIA

A seguir, apresenta-se o quadro como “marcadores de prontidão”, pois os dados indicam sobreposição entre reflexão, intenção e ações iniciais, não sendo metodologicamente consistente somar percentuais como estágios mutuamente exclusivos sem regra de classificação individual. Os percentuais correspondem ao número de participantes que apresentaram o marcador ao menos uma vez, em perguntas estruturadas e/ou menções nas narrativas, podendo coexistir em um mesmo participante.

Quadro 1. Marcadores de prontidão para aposentadoria segundo o Modelo Transteórico (TAEs 60+)

Estágios do modelo transteórico de mudança de comportamento	Características principais	Comportamentos observados nos TAEs 60+	Nº de servidores	Percentual (%)
Pré-contemplação	Não reconhecem a necessidade de mudança ou evitam pensar sobre a aposentadoria.	Não refletiram sobre o momento da aposentadoria e evitam discutir ou planejar o desligamento do trabalho.	21	27,6
Contemplação	Reconhecem a necessidade de mudança, mas ainda não tomam decisões; vivenciam ambivalência entre permanecer e se aposentar.	Refletiram sobre a aposentadoria e consideram essa possibilidade, porém sem decisão consolidada.	55	72,4
Preparação	Demonstram intenção de mudança e iniciam algum nível de organização ou planejamento inicial.	Declaram intenção de se aposentar futuramente e/ou relata algum nível de organização inicial (por exemplo, ensaios de rotina, busca de informações, elaboração de ideias).	43	56,5
Ação	Implementam efetivamente o comportamento de mudança.	Formalizaram o processo de aposentadoria junto à instituição.	4	5,3

Fonte: Dados da pesquisa (2025), com base em Murta, Leandro-França e Seidl (2014).

Os marcadores mostram que, embora a reflexão seja ampla (contemplação), a formalização (ação) é rara. Esse padrão reforça a necessidade de estratégias institucionais que facilitem a passagem de contemplação para preparação, por meio de informação proativa, apoio psicossocial e estruturação de projetos pós-carreira, conforme discutem França e Soares (2009) e Bressan *et al.* (2013).

À luz dos resultados, observa-se que os TAEs 60+ da UFV se preparam pouco e de forma desigual para a aposentadoria: apesar de a maioria refletir sobre o tema, mais da metade não realiza ações de planejamento, e muitos não possuem planos pós-carreira definidos. O adiamento se sustenta principalmente por preocupações com ociosidade e perda de sentido, seguidas por insegurança



financeira, receios em relação à saúde e fatores institucionais (ausência de substitutos, incertezas organizacionais e cargos extintos).

Quanto ao papel institucional, os servidores percebem ausência ou insuficiência de PPAs estruturados, comunicação predominantemente reativa (dependente de iniciativa individual) e desarticulação entre setores, além de uma tensão simbólica relevante: ações formais podem ser interpretadas como pressão para desligamento. Assim, os resultados reforçam a compreensão da aposentadoria como transição gradual e socialmente mediada e apontam para a necessidade de abordagens institucionais mais integradas, visíveis e sensíveis às múltiplas dimensões envolvidas.

5 CONCLUSÃO

Este artigo apresenta os resultados do estudo, o qual investigou os fatores que influenciam o adiamento e a preparação para a aposentadoria entre servidores técnico-administrativos em educação ativos com 60 anos ou mais. Por meio de uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas, grupos focais e análise documental, evidenciou como dimensões individuais, organizacionais e institucionais se articulam no processo decisório relacionado à transição entre trabalho e aposentadoria, com foco na fase pré-aposentadoria.

Os resultados demonstram que, embora a aposentadoria esteja presente no campo reflexivo da maioria dos servidores, ela não é percebida como uma ação imediata, revelando um descompasso entre reflexão e planejamento efetivo. Observou-se o predomínio de marcadores associados aos estágios de contemplação e preparação incipiente, conforme o Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento, indicando que a decisão de se aposentar se configura como um processo gradual, socialmente mediado e condicionado por mecanismos como balanço decisional (prós e contras percebidos) e autoeficácia (confiança para reorganizar a vida pós-carreira), que ajudam a explicar por que a reflexão nem sempre se transforma em planejamento efetivo.

Entre os fatores que sustentam a permanência no trabalho destacam-se o medo da ociosidade, a perda da rotina ativa, o rompimento dos vínculos sociais e a ameaça à identidade profissional, que posicionam o trabalho como eixo central da vida cotidiana e do pertencimento institucional. Embora preocupações financeiras estejam presentes, elas não atuam de forma isolada, sendo combinadas a dimensões subjetivas relacionadas ao reconhecimento, à utilidade social e à manutenção de papéis construídos ao longo da trajetória laboral. Nesse sentido, o adiamento da aposentadoria emerge como resultado da articulação entre dimensões identitárias, materiais e relacionais.

A aposentadoria é percebida de forma ambígua, associada simultaneamente à possibilidade de descanso e novos projetos e à ruptura, incerteza e perda de sentido, o que contribui para a baixa adesão ao planejamento prévio. A presença de projetos alternativos de vida (como atividades produtivas, lazer



estruturado e fortalecimento de redes sociais) mostrou-se um elemento potencialmente facilitador da prontidão para a transição.

Outro achado relevante refere-se à percepção de ausência ou insuficiência de políticas institucionais estruturadas de preparação para a aposentadoria. Os relatos indicam iniciativas pontuais, pouco divulgadas e desarticuladas, além de uma comunicação predominantemente reativa e de uma tensão simbólica na qual ações institucionais podem ser interpretadas como pressão para o desligamento. Esses fatores reforçam a responsabilização individual do servidor e contribuem para a insegurança e a postergação da decisão.

Do ponto de vista teórico, o estudo demonstra a aplicabilidade do Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento para a compreensão da aposentadoria no serviço público, ampliando o debate ao incorporar dimensões subjetivas, identitárias e organizacionais, para além de explicações exclusivamente normativas ou econômicas. No plano prático, os resultados apontam para a necessidade de programas institucionais estruturados de preparação para a aposentadoria, que integrem orientação previdenciária/financeira acessível; apoio psicossocial e discussão identitária; estímulo à construção de projetos pós-carreira; e estratégias de comunicação proativa e inclusiva. Além disso, recomenda-se atenção ao modo de apresentação e linguagem do programa, de modo a reduzir a percepção de “pressão” para aposentadoria e reforçar sua função de cuidado e apoio ao planejamento.

Como limitações, destaca-se o recorte institucional do estudo, restrito a uma universidade federal, a predominância masculina na amostra e a ausência de servidores já aposentados, o que limita a transferência direta dos resultados para outros contextos.

Pesquisas futuras podem ampliar essa análise por meio de estudos comparativos entre diferentes instituições públicas, bem como por investigações longitudinais que acompanhem servidores ao longo do processo de preparação, decisão e adaptação à aposentadoria. Também se recomenda explorar diferenças por gênero, ocupação e condições de trabalho, além de avaliar a implementação e efetividade de PPAs em IFES, considerando indicadores de prontidão, bem-estar e manutenção de vínculos.

Ao evidenciar os significados atribuídos à permanência no trabalho e à aposentadoria por servidores TAEs 60+, este estudo contribui para o avanço do debate acadêmico e institucional sobre envelhecimento, trabalho e gestão de pessoas no setor público, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de estratégias proativas de apoio à transição trabalho–aposentadoria em universidades públicas.



AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão da bolsa de estudos.



REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F.; CARVALHO, D. G. S.; OLIVEIRA, R. R.; SILVA, L. B. Aposentar-se ou Continuar Trabalhando? Decisão Difícil para Servidores Públicos. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, v. 11, n. 4, p. 231-255, 2018. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n4p231>
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm
- BRESSAN, M. A. L. C.; MAFRA, S. C. T.; FRANÇA, L. H. F. P.; MELO, M. S. S.; LORETTO, M. D. S. Bem-estar na aposentadoria: o que isto significa para os servidores públicos federais? *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 259-272, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1809-98232013000200006>
- CARVALHO, C. L. S.; COSTA, I. S. A.; PIMENTA, R. C. A percepção de servidores públicos sobre o momento da aproximação de sua aposentadoria: o caso do PRODERJ. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 21-40, 2013.
- FONSECA, A. G. Programas de preparação para aposentadoria: instrumentos efetivos de responsabilidade social nas universidades públicas federais de ensino superior. 2019. 108f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4129>
- FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000400007
- GVOZD, R.; SAKAI, A. M.; HADDAD, M. C. L. Sentimentos e perspectivas de trabalhadores de instituição universitária pública frente à aposentadoria. *REME-Revista Mineira de Enfermagem*, v. 19, n. 1, p. 79-83, 2015. <https://doi.org/10.5935/1415-2762.20150007>
- MACÊDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. L. Preditores do adiamento da aposentadoria por servidores públicos federais. *Avances en Psicología Latinoamericana*, v. 37, n. 1, p. 153-167, 2019. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4556>
- MATTA, R. O. B. Aplicação do modelo transteórico de mudança de comportamento para o estudo do comportamento informacional de usuários de informação financeira pessoal. 2012. 273f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2012. <http://hdl.handle.net/11449/103354>
- MURTA, S. G.; LEANDRO-FRANÇA, C.; SEIDL, J. *Programas de educação para aposentadoria: como planejar, implementar e avaliar*. Novo Hamburgo: Sinopsys. 2014
- NASCIMENTO, A. J. R.; RABELO, F. C. E. Memória e envelhecimento: narrativas sobre questões de gênero e do mundo do trabalho. *Sociedade e Cultura*, v. 11, n. 2, p. 333-342, 2008. <https://doi.org/10.5216/sec.v11i2.5291>



NASCIMENTO, P. D. M.; POLIA, A. A. Planos para o futuro: uma análise da perspectiva ocupacional de professores universitários para o período da aposentadoria. *Caderno Brasileiro de Terapia Ocupacional*, São Carlos, v. 27, n. 2, p. 390-402, 2019. <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1647>

OLIVEIRA, P. K. Q.; ALMEIDA, A. N. Determinantes da decisão de aposentadoria no serviço público. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 24, n. 1, p.25-39, 2021. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i1.8895>

PAZOS, P. F. B. Velhice e trabalho: um estudo sobre o trabalhador idoso. 2020. 109f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2020. <https://arca.fiocruz.br/handle/icict/46198>

PEREIRA, G. R. Abono de permanência. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Finanças Públicas e Administração Orçamentária) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Goiânia, 2017. https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/3775/1/ARTIGO_GERSON%20RODRIGUES%20PEREIRA_2017.pdf

PROCHASKA, J. O. ; DiCLEMENTE, C. C. Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, v. 51, n. 3, p. 390-395, 1983. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-006X.51.3.390>

SILVA, A. C. C.; HELAL, D. H. Sessão especial-Fast Track SEMEAD: compreendendo a aposentadoria: um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco. *REGE-Revista de Gestão*, v. 24, p. 316-324, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.003>

SILVA, A. E.; SOUSA, J. L. R. Motivos-causas da escolha e permanência para o trabalho em uma instituição de ensino público. *Revista Ciências Administrativas*, v. 29, p. 1-15, 2023. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e13464>

TEQUES, A. P.; CARREIRO, J.; DUARTE, D.; TEQUES, P. Wellbeing and retirement in Europe: a systematic review with meta-analysis. *Healthcare*, v. 13, n. 2, 100, 2025. <https://doi.org/10.3390/healthcare13020100>

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa: um debate aberto. *Temáticas*, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. <https://dx.doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Envelhecimento ativo: uma política de saúde. Tradução de Suzana Gontijo. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf

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