



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Aline Lamas**

**PREPARAÇÃO PARA O DESLIGAMENTO DAS ATIVIDADES LABORAIS:  
DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO DE APOSENTADORIA EM  
DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS GAÚCHAS**

**Porto Alegre  
2017**

**Aline Elias Lamas**

**PREPARAÇÃO PARA O DESLIGAMENTO DAS ATIVIDADES LABORAIS:  
DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO DE APOSENTADORIA EM  
UNIVERSIDADES FEDERAIS GAÚCHAS**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Poletto Oltramari

**Porto Alegre**

**2017**

### CIP - Catalogação na Publicação

LAMAS, ALINE ELIAS

PREPARAÇÃO PARA O DESLIGAMENTO DAS ATIVIDADES  
LABORAIS: DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO  
DE APOSENTADORIA EM DUAS UNIVERSIDADES FEDERAIS  
GAÚCHAS / ALINE ELIAS LAMAS. -- 2017.  
78 f.

Orientadora: ANDREA POLETO OLTRAMARI.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2017.

1. Gestão Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3.  
Programas de Preparação para a Aposentadoria. I.  
OLTRAMARI, ANDREA POLETO , orient. II. Título.

*À minha filha, Isabele.*

*Aos meus pais, Vera e Luiz.*

*Ao meu marido e parceiro, Christian.*

*Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos.*

## AGRADECIMENTOS

Àquela que faz tudo valer a pena, minha filha, Isabele.

Aos meus pais, Luiz e Vera, pelo apoio total em todas as minhas lutas. Ao meu marido, Christian, que desenvolveu uma infinidade de papéis no meu período de estudos: incentivou-me e me deu cobertura sendo pai e mãe. Cuidou da nossa casa, se especializou em lavar roupas. Obrigou-me a ter coragem e seguir em frente a cada início de semana. Meu parceiro, obrigada!

Agradeço à Universidade Federal de Pelotas, que me deu a oportunidade de um afastamento para cursar um Mestrado fora da minha cidade, e em uma instituição da qual me orgulho muito, e também só tenho a agradecer: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A todo esquadrão que foi excelente me dando apoio: minha Dinda Carla, minhas primas-irmãs Luísa e Mariana, minhas amigas e amigos, cunhadas e cunhados, meus colegas de Mestrado. Ao meu irmão, Alex, por abrir mão de morar sozinho para dividir seu apê com duas gurias. Minha irmã Adriana, que acordava cedo no dia das aulas de Métodos Estatísticos para ser babá.

Meus colegas parceiros do Mestrado Profissional: Adriana, minha parceira desde o dia da seleção para o Mestrado e Ana, companhia garantida no intervalo do café para dividir uma torrada de pão integral. Bruno, minha dupla favorita para os trabalhos de estatística. Thiago, parceiro de trabalho nas madrugadas “pré-apresentação de artigo”. Vandrê, o mais preocupado de todos, sempre agarrado na cauda do cometa. Foi bom poder dividir com vocês os bons momentos, e também os difíceis. Renato, meu guru desde a primeira aula de TO. Diego, sempre dedicado, parceria para fazer trabalho, dividir o táxi para a rodoviária e beber cerveja. A todos vocês, obrigada.

À minha querida orientadora Andrea, que com toda sua sabedoria e competência é dona de uma humildade ímpar. Verdadeira orientadora que me guiou e motivou sempre, desde suas aulas muito lindas na disciplina de Relações de Trabalho. Muito obrigada.

## RESUMO

A presente dissertação objetivou analisar as políticas internas de preparação para a aposentadoria de duas Universidades federais gaúchas: Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - analisando os programas institucionais existentes no que tange à preparação do servidor em relação à nova etapa da vida, de acordo com a literatura sobre o tema. Considerando as transformações nas relações de trabalho e as questões que envolvem o processo de aposentadoria, foram abordadas as questões do envelhecimento e do aumento da expectativa de vida, bem como da carreira e aposentadoria no serviço público. Além da pesquisa documental, foram entrevistados gestores e servidores das instituições indicadas, e a análise dos dados foi feita de forma qualitativa, à luz da literatura sobre trabalho, envelhecimento, carreira e aposentadoria no serviço público, relacionando-a aos aspectos referentes ao momento da aposentadoria. Os dados obtidos evidenciam a aposentadoria enquanto processo organizacional e individual, sendo influenciada por diversos fatores. Foi possível constatar que as questões subjetivas e as histórias de vida influenciam diretamente o modo de enfrentar e perceber a aposentadoria, sem desconsiderar o papel relevante da instituição em todas as etapas do processo. Ainda, o estudo sugere pautas para implantação de um programa permanente de preparação para a aposentadoria.

Palavras-chave: Trabalho, carreira, envelhecimento, serviço público, aposentadoria.

## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation was to analyze the internal policies for the preparation of employee retirement at two federal universities in Rio Grande do Sul: Federal University of Pelotas (UFPEL) and Federal University of Santa Maria (UFSM) - analyzing the existing institutional programs regarding the preparation of the employee in relation to the new stage of life, according to the literature on the subject. Considering the transformation in work relations and the issues that involve the retirement process, the issues of aging and the increase in life expectancy, as well as career and retirement in the public service were addressed. In addition to the documentary research, managers and employees of the indicated institutions were interviewed, and data analysis was done in a qualitative way, in light of the literature on work, aging, career and retirement in the public service, relating it to the moment of retirement. The data obtained evidences the retirement as an organizational and individual process, being influenced by several factors. It was possible to verify that subjective questions and life histories directly influence the way one faces and perceives retirement, without disregarding the relevant role of the institution in all stages of the process. Also, the study suggests guidelines for implementing a permanent retirement preparation program.

Key-words: Work, career, aging, public service, retirement.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Comparação entre as estruturas demográficas do Brasil (1980, 2010 e 2060).....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico 1 - Número de pessoas com mais de 60 anos (em milhões).....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 1 – Objetivos Específicos, categorias e autores utilizados.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2 - Modelo esquemático.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 2 – Gestores entrevistados.....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 3 – Participantes da pesquisa por ordem de entrevista.....</b>	<b>40</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Distribuição de Faixa Etária por Setor de Atividade Econômica (2014).....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 2 - Total servidores Públicos Federais do Poder Executivo do Ministério da Educação.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 3 – Aposentadoria voluntária.....</b>	<b>34</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
<b>3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
3.1 OBJETIVO GERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>4 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
4.1 TRABALHO E O PROCESSO DE APOSENTADORIA.....	19
4.2 ENVELHECIMENTO NO TRABALHO.....	23
4.3 CARREIRA E APOSENTADORIA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	27
4.4 APOSENTADORIA NO SETOR PÚBLICO .....	31
<b>4.4.1 O cenário previdenciário atual.....</b>	<b>33</b>
<b>5 MÉTODO.....</b>	<b>36</b>
5.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	39
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
6.1 AS INSTITUIÇÕES E OS PROGRAMAS.....	42
6.2 OS SUJEITOS E O PROCESSO DE APOSENTADORIA.....	47
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DAS IFES ESTUDADAS NA PESQUISA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA ÁREA RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PARA SERVIDORES DAS IFES ESTUDADAS NA PESQUISA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO C – APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA NA UFSM.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO D – RESOLUÇÃO 13/2015 DA UNIVERSIDADE DE PELOTAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO E – DOCUMENTO DE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA EVOLUIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é um meio essencial para a integração social e a autorrealização do indivíduo (ANTUNES, 2003; BITENCOURT *et al.*, 2011), ocupando lugar central na sociedade. Na contemporaneidade, uma das mais importantes transformações em relação ao trabalho é a adaptação às consequências do aumento da expectativa de vida, que prolongaram a permanência no mercado de trabalho e aumentaram o tempo que as pessoas vivem dependentes da aposentadoria (BRESSAN *et al.*, 2013, CAMARANO *et al.*, 2013).

Para França e Carneiro (2009), a longevidade representa um dos maiores desafios neste século, especialmente no que concerne à qualidade de vida das pessoas que envelhecem. Segundo os autores, o equilíbrio entre as atividades produtivas, sociais, familiares e de lazer resulta na promoção da saúde.

Somam-se a este desafio as transformações no mundo laboral, que possibilitam e demandam a análise de distintas questões pautadas pelas relações de trabalho. Seu estudo deve contemplar o espaço social e político em que se realiza: a organização do processo do trabalho, a elaboração das políticas administrativo-organizacionais e a prática cotidiana dos agentes sociais em relação (FISCHER, 1985).

Uma vez que estas relações necessitam ser analisadas nas perspectivas de diferentes setores econômicos, cabe considerar a peculiaridade do setor público enquanto campo de relações profissionais, historicamente afetado pelas transformações políticas e sociais do país. Especificamente no Brasil, as transições políticas acarretaram mudanças nas organizações estatais, entre elas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Tendo como atividade fim a oferta do ensino superior gratuito e de qualidade, a universidade pública demanda um sistema administrativo que seja eficiente e eficaz, por meio do trabalho coordenado de servidores docentes e técnicos administrativos em educação (TAE's). Neste processo, o comprometimento dos indivíduos enquanto parte fundamental na prestação de serviços nas universidades públicas federais brasileiras é objeto de discussão, posto que o servidor público,

como é chamada a pessoa física exercendo função estatal, é na verdade o profissional que possibilita o funcionamento da instituição.

No que tange à construção de uma carreira, em virtude de suas características, o serviço público determina caminhos diferenciados para seus agentes, tanto pelos regimentos aos quais estão sujeitos quanto pela trajetória profissional de certa forma pré-determinada legalmente diante das possibilidades ofertadas para o servidor público, o que não isenta as instituições de conhecer as necessidades e vivências dos servidores. Para Nascimento e Rocha de Oliveira (2013), desconhecer ou ignorar essa temática inviabiliza a construção de uma gestão voltada à qualidade e à efetividade dos serviços públicos.

Dentre os campos de análise na área de Gestão de Pessoas no setor público, um tema pertinente por sua abrangência e papel multifacetado é a preparação do servidor para a aposentadoria, ou seja, como as instituições lidam com esta questão, enquanto momento de transição na vida pessoal e modificação do *status* profissional.

Assim, o presente estudo tem por objetivo analisar as políticas internas de preparação para a aposentadoria de servidores de duas Universidades federais gaúchas: Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - considerando os programas institucionais existentes no que tange à preparação do servidor em relação à nova etapa da vida.

Discorrendo sobre a relevância do setor público, Chanlat (2002) afirma que não é inútil insistir sobre a importância do bem comum e do interesse geral, sobre as instituições que lhes são associadas, os organismos públicos e o pessoal encarregado deles, os empregados dos serviços públicos. Desta maneira, há que se pensar em estratégias de gestão capazes de minimizar os impactos gerados na transição de *status* do servidor, oferecendo o suporte e a preparação necessários para a criação de uma ponte adequada entre a sua vida profissional ativa e o novo cenário que se configura a partir da aposentadoria.

Sendo assim, a presente proposta de pesquisa visa contribuir nesse sentido, indo ao encontro da afirmação de Bergue (2010), que ressalta a necessidade de realização de uma consistente pesquisa para o desenvolvimento de boas ações em gestão de pessoas no setor público. Ainda, Zanelli e Silva (1996) especificam as questões relacionadas às alterações decorrentes desse processo:

O rompimento com as relações de trabalho tem impacto indiscutível, ainda que varie de pessoa para pessoa, no contexto global da vida. A aposentadoria implica bem mais que um simples término de carreira. A interrupção das atividades praticadas durante anos, o rompimento dos vínculos e a troca dos horários cotidianos representam imposições de mudança no mundo pessoal e social (ZANELLI E SILVA, 1996, p. 28).

Ao discutir as implicações da aposentadoria na vida dos indivíduos, Barreto e Ferreira (2011) defendem a existência de uma dialética entre o sujeito e a sociedade na qual está inserido, afirmando que não se pode pensar em uma dimensão sem considerar a outra, e que, desta maneira, a transformação do sujeito pode também transformar o social.

A existência de poucos estudos empíricos sobre o tema revela que esta ainda não é uma preocupação prioritária da área de Gestão de Pessoas no Brasil (FONTOURA, PICCININI, 2012; HELAL, 2016). Caberia então às instituições diagnosticar a realidade organizacional, ponderando sobre preparar seus trabalhadores para o momento de desligamento da atividade laboral, com ações como Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA's).

Embora o fenômeno da aposentadoria possa de fato trazer sérias consequências para os indivíduos, este é por vezes tratado de forma naturalizada, e que por isso deve ser aceito e vivenciado de forma tranquila e indolor pelos indivíduos. A fim de contribuir para que os seus funcionários passem de forma mais tranquila por este período de suas vidas, algumas empresas têm institucionalizado PPA's – Programas de Preparação para a Aposentadoria. Entretanto, [...] faz-se necessário que os PPA's levem em consideração esses aspectos subjetivos que marcam o fenômeno da aposentadoria (BARRETO E FERREIRA, 2011, p. 1).

Visando contribuir para o entendimento desse processo de preparação, Bressan *et al.* (2013) realizaram estudo em uma universidade federal brasileira, analisando as percepções de servidores públicos federais sobre o bem-estar na aposentadoria e sua preparação para esta transição. A pesquisa apontou que os fatores considerados positivos em relação ao bem-estar estavam ligados à educação, ao relacionamento familiar, à saúde e ao envolvimento em atividades culturais e de lazer. Tais resultados corroboram com a ideia de que um processo de preparação possa contribuir para a adaptação do trabalhador no que diz respeito aos fatores mencionados.

A adaptação à aposentadoria depende de diversos fatores. Sob o ponto de vista psicossocial, é fundamental que sejam analisadas as atitudes dos trabalhadores diante das perdas e os ganhos que acompanham essa transição, de forma que os ganhos possam ser reforçados e o impacto das perdas seja contornado através do planejamento (FRANÇA, SOARES, 2009, p. 742).

Ainda, França e Carneiro (2009) afirmam que não há fórmula para a adaptação à aposentadoria, uma vez que cada um difere nas suas expectativas entre querer continuar ou não na esfera produtiva. As perspectivas dos indivíduos neste momento de transição são influenciadas também pelo envelhecimento, que é um fenômeno complexo e com muitas implicações (FONTOURA, PICCININI, 2012).

Em sua obra denominada “A Velhice: As Relações com o Mundo”, Beauvoir (1970) abordou de maneira objetiva a questão do envelhecimento e as alterações por ele provocadas:

Para a realidade humana, existir consiste em se temporalizar: no presente, visamos o futuro através de projetos [...]. A idade modifica nosso relacionamento com o tempo: à medida que os anos vão decorrendo, vai se encurtando nosso futuro. O velho pode ser definido como um indivíduo que tem longa vida às suas costas, e uma esperança de sobrevivência muito limitada a sua frente. (BEAUVOIR, 1970, p. 98).

Ainda de acordo com Beauvoir (1970), desse fenômeno podem repercutir consequências, dependendo da história do indivíduo e da maneira pela qual ele encara o passado.

Abordando a aposentadoria sob o olhar da psicossociologia, Freitas (2016) ressaltou que sendo uma fase de mudança, com perdas e rupturas, o momento exige uma adaptação interna aos sentimentos de insegurança, medo e luto, derivados do fim de uma etapa conhecida.

Para Barreto e Ferreira (2011), no caso dos aposentados, esse sentimento de luto, definido por Freud (1915) como uma resistência ao desligamento das coisas às quais somos apegados, precisa ser superado com o direcionamento de energia para outra atividade.

A preocupação com o envelhecimento populacional e suas consequências surgiu, primeiramente, nos países desenvolvidos (LOCATELLI, FONTOURA, 2012). Na Europa, prevendo que a força de trabalho atingiria níveis etários nunca antes registrados, a Agência Europeia para Segurança e Saúde do Trabalho realizou em 2012 o Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade, cujo objetivo era promover a qualidade de vida e o bem-estar da população europeia, sobretudo das pessoas mais velhas (ILMARINEN, 2012). Relacionando esses objetivos com as práticas nos locais de trabalho, o autor salienta que fatores associados à idade sejam geridos cotidianamente, e destaca a importância da transição segura e digna para a aposentadoria.

Já no Brasil, as principais ocupações da área de Gestão de Pessoas nas organizações dizem respeito a recrutar, a selecionar, a contratar e a desenvolver trabalhadores mais novos, conforme apontam Fontoura e Piccinini (2012). No entanto, de acordo com o Censo de 2010, a população brasileira acima de 50 anos represente cerca de 20%, seguindo em crescimento ascendente.

As ações voltadas às questões sociais e de saúde dos trabalhadores idosos no país são conduzidas por meio de normatizações, tais como a Política Nacional do Idoso (Lei 8.842/1994) e o Estatuto do Idoso (Lei 10.741/2003), que preveem a implantação de Programas de Preparação para Aposentadoria – PPA e ações de promoção de saúde e qualidade de vida (FRANÇA *et al.*, 2013).

Nesse sentido, França *et al.* (2013) citam ação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que, por meio da sua Secretaria de Recursos Humanos, criou em 2009 uma Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – PASS<sup>1</sup>, que também prevê a implantação de PPA como ação de promoção à saúde do servidor público federal, enfatizando que ações com foco na educação para aposentadoria devem ser adotadas como referência nas ações de promoção da saúde dos órgãos e entidades públicas federais (MPOG, Portaria SRH nº 03 de 25 de março de 2013).

Além de não ser foco principal nas práticas institucionais, Cepellos *et al.* (2013) consideram o tema envelhecimento populacional pouco abordado sob uma perspectiva organizacional na literatura acadêmica em Administração. Corroborando com tal constatação, Locatelli e Fontoura (2012) apontaram que o assunto é mais pesquisado no campo da saúde, evidenciando a possibilidade de exploração do tema pela Administração.

Na próxima seção, o presente trabalho é justificado e contextualizado. Em seguida, são apresentados os objetivos da pesquisa e posteriormente a revisão de literatura, seguida pelos caminhos metodológicos e pela apresentação e análise dos dados, concluindo com as considerações finais.

---

<sup>1</sup> Política instituída pelo Decreto nº 6.833/2009.

## 2 JUSTIFICATIVA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Sendo o desligamento do trabalho um período de alteração nas atividades profissionais e de vida do indivíduo, e considerando que tais modificações relacionam-se também ao imaginário de que a aposentadoria representa o marco inicial do processo de envelhecimento (BARRETO E FERREIRA, 2011), torna-se necessário o planejamento deste momento por meio de ações individuais e organizacionais, no intuito de minimizar as dificuldades que possam surgir diante da ocasião.

Além da diversidade de elementos que enseja o fim da vida laboral, a temática da aposentadoria está relacionada a um assunto ainda incômodo ao ser humano: o envelhecimento (FONTOURA *et al.*, 2015; FRANÇA, 2009). Embora sejam fenômenos distintos, o rompimento com o trabalho pode desenvolver em alguns indivíduos a sensação de inutilidade e a falta de sentido, ocorrências comumente associadas ao período do envelhecimento (BEAUVOIR, 1970).

Soares *et al.* (2007) consideram que o evento da aposentadoria não afeta somente o indivíduo, mas também aqueles que o cercam, tornando-se essencial a preparação para a aposentadoria, na medida em que a ambiguidade de sentimentos, característicos desta nova etapa, pode ter consequências em outras áreas, como o ambiente familiar. Os autores apontam ainda os impactos físicos que podem surgir, favorecendo o adoecimento, tanto físico quanto emocional, e atuando diretamente na autoestima do indivíduo. Dessa maneira, a organização atua de modo favorável quando propicia ao trabalhador uma política efetiva para uma transição segura no momento do seu desligamento, conforme afirma Bressan:

A realização de programas [...] com o objetivo de preparar os indivíduos, no momento da ruptura com o trabalho formal, é importante na medida em que buscam provocar uma mudança de atitude neste indivíduo. Esta mudança irá facilitar o processo de transição, despertando novas áreas de interesse, incentivando a busca de novas potencialidades e prevenindo os conflitos que porventura possam surgir, trazendo, assim, melhor qualidade de vida para o indivíduo no momento e após a transição do trabalho para aposentadoria (BRESSAN *et al.*, 2013, p. 261).

No contexto organizacional, Sargent *et al.* (2012) afirmam que a aposentadoria envolve um conjunto de arranjos institucionais combinados com significados socioculturais para sustentar a fase da aposentadoria no curso da vida e

na trajetória profissional. Assim, segundo Bitencourt *et al.* (2011), o momento da aposentadoria pode ser vivido de modo positivo por aqueles que estão preparados para ela, contudo pode configurar-se também em um período de incertezas.

Helal (2016) elenca três fatores que justificam a pesquisa sobre o tema: a ausência de debate na academia, a falta de preparação e reflexão sobre a aposentadoria e a maneira rasa pela qual o assunto é tratado nas organizações. Pela perspectiva da gestão de pessoas na administração pública, Bergue (2010) enfatiza que a organização deve reconhecer os servidores como elemento central da instituição. Com este propósito, cabe então à gestão identificar as necessidades destes agentes para direcionar suas políticas institucionais.

As políticas de recursos humanos (política, já que se trata de um conjunto de decisões que instaura diretrizes de ação conscientemente escolhidas e elaboradas) têm como objetivo central de sua ação o homem enquanto trabalhador, isto é, aquele que ocupa a condição imprescindível para que a organização realize as atividades em função das quais ela existe (FISCHER, 1985, p. 21).

Na sociedade contemporânea, as pautas relacionadas ao trabalho abrangem cada vez mais questões direcionadas à compreensão das necessidades subjetivas do trabalhador, considerando seus aspectos pessoais, físicos e psíquicos, como exames de rotina, ações voltadas à melhoria da qualidade de vida e satisfação no trabalho, visando ao bem-estar do trabalhador dentro e fora da organização. Explorar estas questões no serviço público pode trazer benefícios para a organização e para os seus servidores, bem como para o objetivo principal da instituição, influenciando na maneira como o servidor percebe sua valorização enquanto indivíduo e prestador de serviços.

Em relação às instituições analisadas no presente estudo, observa-se que as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos são os órgãos internos responsáveis pelo desenvolvimento de políticas de preparação para a aposentadoria.

Na UFPEL (2015), o programa foi aprovado no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade daquele ano, sendo desenvolvido pela Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida. De acordo com a equipe responsável, o programa de educação para a aposentadoria está previsto dentro da Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS). Com o objetivo de angariar pistas, uma entrevista exploratória foi realizada com a gestora do setor, identificada como G1 no Quadro 1

- Gestores Entrevistados. Segundo ela, um dos objetivos é que a ação seja permanente, ou seja, que não se faça reflexões sobre a aposentadoria somente no ano do desligamento: “O ideal é que se pense bem antes, que desde sempre tu projetes isso. Priorizar os vários eixos da minha vida para quando eu parar de trabalhar ter isso organizado” (G1).

Já na UFSM, foi desenvolvido por uma equipe multiprofissional o programa “Transformar o Hoje”, com o objetivo de preparar o servidor da universidade frente às novas condições da aposentadoria, evidenciando o direito de seus servidores à cidadania (UFSM, 2016). Além disso, o gestor da instituição reforça que o desenvolvimento do programa só é possível em virtude das parcerias com as entidades representativas, que desde o início participaram ativamente em todos os processos da atividade.

Os programas de preparação para a aposentadoria, introduzidos no Brasil em grandes organizações no final do século passado, devem considerar a retomada laborativa e os aspectos afetivos, sociais e familiares, financeiros, comunitários, de lazer, educacionais e de saúde dos trabalhadores (FRANÇA, CARNEIRO, 2009, p. 431).

Assim, a relevância da pesquisa consistiu em analisar os dados dos programas existentes, avaliando a percepção dos servidores abrangidos por esta política e compreendendo a visão da instituição em relação a este tipo de ação, na expectativa de elaborar sugestões de melhoria para os programas existentes e auxiliar na implantação do programa nas instituições que ainda não o possuem.

### 3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), sendo um tipo de pesquisa preocupada com a atuação prática (GIL, 2002). Considerando a necessidade de estabelecer o caminho da pesquisa, o presente estudo apresentou os seguintes objetivos:

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as políticas internas de preparação para a aposentadoria de servidores docentes e técnico-administrativos de duas Universidades federais gaúchas - Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os Programas de Preparação para a Aposentadoria nas instituições indicadas no estudo.
- b) Analisar a abrangência e a ação dos Programas.
- c) Identificar e analisar as expectativas dos servidores docentes e técnicos em relação à aposentadoria e aos programas de preparação oferecidos pela sua instituição na Universidade Federal de Pelotas.
- d) Propor pautas para implantação de um programa permanente de preparação para a aposentadoria na UFPEL.

## 4 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura do presente trabalho final busca apresentar elementos que contribuam para a compreensão das questões relacionadas ao momento de desligamento das atividades laborais, sendo abordadas em três itens: trabalho e o processo de aposentadoria, envelhecimento no trabalho, carreira e aposentadoria no setor público. Além da análise da literatura sobre gestão de pessoas no setor público, com foco em políticas públicas e preparação para a aposentadoria, foi realizada busca em periódicos nacionais e internacionais sobre os subitens supracitados, no intuito de compreender o processo que se configura na vida laboral, com a proximidade da aposentadoria.

O apoio de revisões bibliográficas sobre os estudos já feitos ajuda a mapear as perguntas já elaboradas naquela área de conhecimento, permitindo identificar o que mais tem se enfatizado e o que tem sido pouco trabalhado (MINAYO, 2015, p. 40).

### 4.1 TRABALHO E O PROCESSO DE APOSENTADORIA

Sendo o trabalho um elemento central na vida do sujeito, Chanlat (2002) diz que quando homens ou mulheres perdem seu emprego, descobrem o aspecto estruturante que a vida profissional ocupa na sua existência. De fato, o trabalho muitas vezes constitui não só o rumo profissional do sujeito, mas também determina questões pessoais e de planejamento familiar.

A posição de destaque que o trabalho assume na vida do indivíduo é abordada por Barreto e Ferreira (2011) que, baseados em Freud, definem o trabalho como objeto de amor. Para França (2002), o afastamento do trabalho provocado pela aposentadoria talvez seja a perda mais importante na vida social das pessoas.

Tal como a perda do emprego, a aposentadoria pode ser vista como uma transição do *status* profissional, enquanto mudança na trajetória que até então vinha sendo cursada. Freitas (2016) afirma que a aposentadoria é uma nova fase com novos planos e prioridades, e que é necessário desapegar dos símbolos de posição oriundos do emprego. Aliada a estes aspectos, a aposentadoria traz consigo a

questão do envelhecimento, que contribui na necessidade de preparação do trabalhador para o momento de seu desligamento do trabalho.

Camarano *et al.* (2013) relatam que a decisão do idoso sobre continuar trabalhando depende de uma série de fatores: das condições de saúde, do valor da aposentadoria, do nível de poupança do indivíduo, da escolaridade, do tipo de ocupação (se demanda mais ou menos força física) e do preconceito em relação ao trabalho do idoso, frente às exigências de maior produtividade, por exemplo. Segundo os autores, para os servidores públicos a aposentadoria compulsória pode exercer, de certa forma, o papel de “expulsão” do mercado de trabalho.

Logo, é oportuno compreender as perspectivas e anseios do servidor público enquanto indivíduo prestador de seu trabalho à sociedade e à organização onde ele atua, sem desconsiderar as questões de um modelo gerencial voltado para resultados e eficiência técnica, que suprimiria a dimensão política e subjetiva do trabalho (NASCIMENTO, ROCHA DE OLIVEIRA, 2013).

Reforçando que o trabalho conserva lugar importante na sociedade, Morin (2001) diz que as principais razões para trabalhar, apontadas pelas pessoas, são as seguintes: se relacionar com outras pessoas, ter o sentimento de vinculação, ter algo que fazer, evitar o tédio e ter um objetivo na vida. Tais razões levam a ponderar sobre quais podem ser as consequências de perder estes vínculos, os relacionamentos e a sensação de utilidade proporcionada pelo trabalho.

Além das questões subjetivas, no contexto capitalista o trabalho tem o papel de garantir as necessidades primordiais, provendo remuneração para as demandas básicas do indivíduo, possibilitando a sua sobrevivência ou ainda realizações.

Segundo Dejours (2000), a relação de trabalho é antes de tudo uma relação do sujeito consigo mesmo, uma vez que é por meio do trabalho que o homem coloca-se à prova com o mundo. Logo, é real o conflito que o desligamento das atividades laborais pode acarretar. Helal (2016) corrobora com a centralidade do trabalho, relatando que na vida contemporânea o projeto de vida dos “aposentáveis” é normalmente ligado ao trabalho, e que a aposentadoria pode significar, inclusive, uma morte social.

Ainda sobre a relação indivíduo e trabalho, Dejours (2007) e Birman (2006) destacam que um dos pontos de maior relevância do trabalho é a sua contribuição para o processo de constituição da identidade, sentir que aquilo que realiza faz a

diferença, serve para si e para o outro, proporcionando uma perspectiva de futuro. Cattani (2014) afirma que o trabalho é fonte de realização do indivíduo e, nessa perspectiva, a organização poderia auxiliar seus colaboradores oferecendo suporte coletivo nas diversas fases de suas trajetórias profissionais.

Discutindo políticas internacionais para o trabalho e aposentadoria, Moulaert e Biggs (2013) enfatizam que as mudanças demográficas demandam novas formas de pensar a vida laboral e em como esta pode auxiliar a lidar com o envelhecimento, enfatizando a questão do “*active ageing*”, ou seja, envelhecimento ativo. Para os autores, como um número crescente de adultos está vivendo mais tempo, a relação entre trabalho e aposentadoria terá de ser repensada.

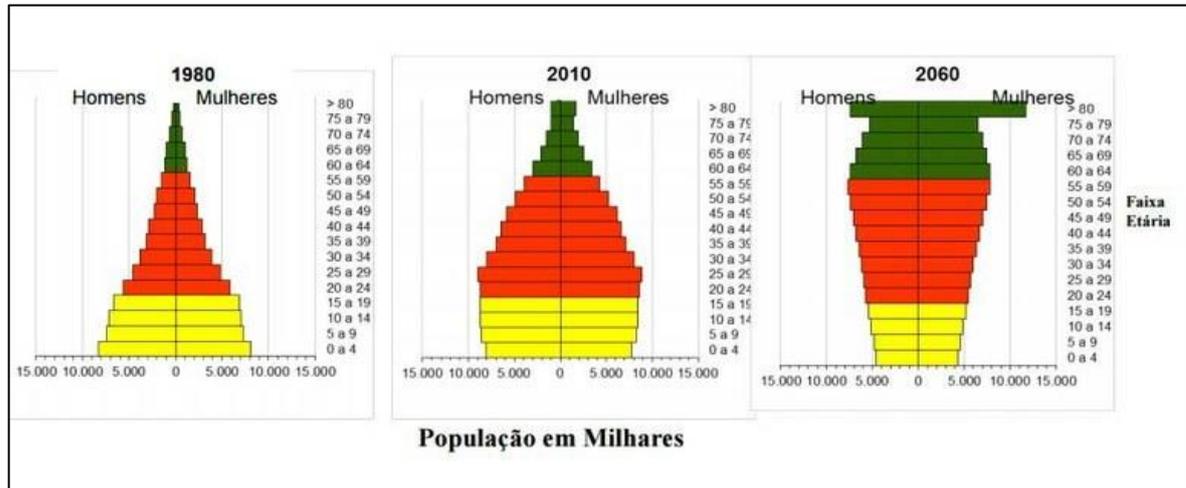
Sobre esta reinvenção em relação à aposentadoria, Sargent *et al.* (2012) apresentam vários exemplos de como ela pode se dar, dependendo principalmente do propósito do trabalhador. Ou seja, reinventar a aposentadoria poderia envolver mudanças nos arranjos institucionais, mas também poderia significar mudanças nos paradigmas de que esta fase da vida seja apenas um período de liberdade e lazer, uma vez que o indivíduo pode almejar associar algum significado maior ao seu desligamento das atividades laborais, fazendo algo para contribuir com a sociedade, conforme exemplo citado pelos autores.

Ao se considerar o envelhecimento da população e as medidas de austeridade governamentais, principalmente nos últimos anos, no que se refere aos direitos na aposentadoria, programas de preparação para a aposentadoria vêm se tornando cada vez mais importantes (FRANÇA *et al.*, 2013, p. 2).

Já no Brasil, onde se vive uma transição demográfica e irá se tornar um país com cada vez mais pessoas em processo de aposentadoria (BRASIL, 2016), é visível a relevância de pesquisas sobre o tema, já que o envelhecimento populacional é real. Camarano *et al.* (2013) explica que os benefícios sociais a que os idosos brasileiros fazem jus estão inseridos em dois regimes contributivos: o primeiro deles dirigido a trabalhadores do setor privado, tanto urbano quanto rural – Regime Geral da Previdência Social (RGPS) – e o segundo voltado para servidores públicos – Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), tendo sido este parte de uma política voltada à criação de uma carreira de Estado, na época em que foi estabelecido.

Sem entrar no mérito da questão de sustentabilidade previdenciária, que não é o objeto deste estudo, cabe observar a previsão dessa nova estrutura demográfica no país, conforme figura 1.

**Figura 1 - Comparação entre as estruturas demográficas do Brasil (1980, 2010 e 2060)**



Fonte: Ministério do Planejamento, 2016.

Nesse sentido, observando a realidade demográfica no Brasil e pensando no trabalho enquanto agente de realização pessoal, que proporciona ao indivíduo convívio social e os sentimentos de aptidão e utilidade, estudar sobre os reflexos da aposentadoria na vida do trabalhador é válido não somente para compreender as consequências deste momento de transição, mas também para que a organização possa pensar suas práticas de acordo com as reais necessidades e anseios de seus trabalhadores.

Ainda sobre a transição da estrutura etária da população brasileira, Carvalho e Wong (2008) afirmam que:

O tema deve interessar a todos, não apenas como cidadãos preocupados com o bem-estar coletivo das gerações futuras, mas também do ponto de vista do interesse individual. Basta atentar para o fato de que, de todas as pessoas residentes no Brasil em 2005, em torno de 87% estarão vivas em 2025 (população, então, com vinte ou mais anos), e de 61%, em 2050 (população, então, com cinquenta anos ou mais de idade). (CARVALHO, WONG, 2008, p. 598).

Dentro desse contexto, pensando em aposentadoria e envelhecimento, Freitas (2016) afirma que estes são fenômenos separados, porém andam juntos em determinado momento. Assim, um tema que necessita do olhar organizacional, considerando a realidade do trabalhador brasileiro e o cenário demográfico

configurado é o envelhecimento no trabalho, tópico que será discutido no próximo subitem.

## 4.2 ENVELHECIMENTO NO TRABALHO

Na literatura internacional, um dos tópicos amplamente discutidos quando se trata do envelhecimento nas organizações é o *ageism*, expressão que Levy e Macdonald (2016) definiram como “atitudes negativas para com os mais velhos” (p. 5). Para os autores, o rápido crescimento do grupo de adultos com mais de 60 anos torna o estudo sobre *ageism* uma questão social que precisa ser prontamente discutida.

Discorrendo sobre o progresso do debate em relação ao tema, os autores relatam que há cerca de 50 anos o *ageism* foi introduzido por Robert Butler como um sério problema nacional, e que desde então cada vez mais pesquisadores pelo mundo têm documentado formas de *ageism* em seus países, inclusive no Brasil.

Esta questão da discriminação de adultos mais velhos foi abordada no trabalho de Cepellos *et al.* (2013). Em seu estudo denominado “Envelhecimento nas Organizações: Percepções e Práticas de RH no Brasil”, os autores afirmam que apesar dos dados demográficos de envelhecimento, as organizações não estão preparadas para práticas referentes ao tema.

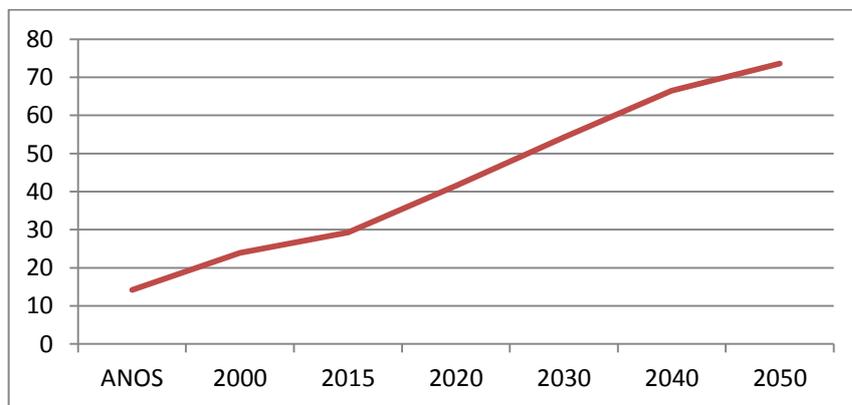
Ainda, segundo Fontoura e Piccinini (2012), no Brasil são poucos os estudos que se dedicam a compreender a situação dos trabalhadores mais velhos, como são vistos pelos empregadores e que medidas de gestão as organizações brasileiras estão tomando para administrarem a mudança de perfil de seus trabalhadores.

Sendo o envelhecimento populacional uma realidade (CEPELLOS *et al.*, 2013; MOULAERT; BIGGS, 2013; FONTOURA, PICCININI, 2012; FONTOURA, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014), aliado ao aumento da longevidade, um número maior de pessoas poderia almejar a chegada à idade de se aposentar (SARGENT, 2012 *apud* ARZA e JOHNSON), um fato que se alia às razões para a discussão e elaboração de políticas voltadas ao tema.

Para a Política Nacional do Idoso, instituída pela Lei nº 8.842 de 1994, considera-se idosa a pessoa maior de sessenta anos de idade. Segundo o Censo de 2010, a população do Brasil acima de 50 anos representa cerca de 20% e segue em crescimento ascendente.

Conforme ilustra o gráfico 1, é possível observar a crescente do número de pessoas com mais de 60 anos no país, conforme estudo apresentado pelo Ministério do Planejamento, com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

**Gráfico 1 - Número de pessoas com mais de 60 anos (em milhões)**



Fonte: Adaptado do Ministério do Planejamento e IBGE, 2016.

De acordo com Camarano (2001), uma especificidade importante da participação de indivíduos mais velhos no mercado de trabalho brasileiro é o peso expressivo dos aposentados que seguem trabalhando. Para a autora, o aumento da parcela da população economicamente ativa constituída por aposentados pode estar refletindo, por um lado, a maior cobertura do benefício previdenciário e, por outro, o aumento da longevidade junto a melhores condições de saúde, que permitem que uma pessoa possa exercer uma atividade na esfera produtiva após atingir os 60 anos.

Tal perspectiva se confirma com os dados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME-IBGE, 2016), que apontam que mais de um quarto dos aposentados no Brasil continua ativo no mercado de trabalho, no qual a participação de pessoas com 60 anos ou mais passou de 5,9% no primeiro trimestre de 2012 para 6,5% no segundo trimestre de 2016.

Ainda, na série de estatísticas da Pesquisa de Emprego e Desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA, 2015) disponibilizada pela

Fundação de Economia e Estatística (FEE), pode-se evidenciar o aumento na taxa de participação por idade na população economicamente ativa (60 anos ou mais) comparando-se o ano de 2006 (13,9%) com 2015 (15,7%).

O envelhecimento se mostra, portanto, como um desafio para o governo, organizações e universidades, se estes desejarem reter e manter atualizados os seus trabalhadores (CEPELLOS *et al.*, 2013). Sobre este processo de envelhecimento, Camarano (2004) diz que ele altera as estruturas sociais, a demanda por políticas públicas e a pressão pela distribuição de recursos na sociedade, e que as consequências são enfrentadas pelas diversas esferas da vida social: estado, famílias e mercado de trabalho.

Parte-se do princípio de que o envelhecimento de um indivíduo está associado a um processo biológico de declínio das capacidades físicas, relacionado a novas fragilidades psicológicas e comportamentais. Então, o estar saudável deixa de ser relacionado com a idade cronológica e passa a ser entendido como a capacidade do organismo de responder às necessidades da vida cotidiana, a capacidade e a motivação física e psicológica para continuar na busca de objetivos e novas conquistas pessoais e familiares (CAMARANO, 2004, p. 4).

Rocha (2010) realizou uma pesquisa que possibilitou verificar o quanto as preocupações com o envelhecimento populacional são pertinentes à realidade brasileira. Interessada em conhecer as ações voltadas aos trabalhadores mais velhos no setor público, a autora realizou uma pesquisa no IBGE (FONTOURA, PICCININI, 2012).

Dentre os resultados de sua pesquisa, dados relevantes mostraram que quase 80% dos trabalhadores tinham mais de 46 anos, e 25% do quadro de funcionários do Instituto já contava com os requisitos para aposentadoria. Ainda que com estes números demonstrando a aproximação da aposentadoria para um grande número de seus servidores, a autora constatou que a organização não tinha ações voltadas a este grupo.

A pesquisa de Rocha (2010) também apontou que, apesar de metade dos funcionários do IBGE estar próxima dos 30 anos de vida laboral, a instituição não possuía, no momento da pesquisa, um plano de preparação para aposentadoria que visasse preparar os trabalhadores tanto para o fim da atividade laboral, quanto para outras possibilidades de trabalho na instituição ou, ainda, em outra atividade. Além disso, os trabalhadores mais velhos revelaram que se sentem preteridos em relação aos mais jovens. Diante desse dado, e considerando que para servidores

ingressantes existem nas instituições os programas de acolhida, tendo o papel de incorporar o agente público à cultura organizacional<sup>2</sup>, é essencial também a adoção das práticas institucionais voltadas aos trabalhadores mais velhos.

Refletindo sobre a visão de que o envelhecimento representaria um processo de perdas, Camarano (2004) diz que esta percepção está sendo substituída pela consideração de que a última fase da vida é um momento propício para novas conquistas e busca de satisfação pessoal.

Frente às possíveis perdas e restrições que podem acontecer durante o processo de envelhecimento, é importante destacar que existem também concepções e teorias gerontológicas que consideram, também, as possibilidades de ganho no processo de envelhecimento, ainda que sejam mais reduzidas que as perdas (FONTOURA *et al.*, 2015, p. 59).

Por outro lado, com o aumento da longevidade, algumas pesquisas sobre qualidade de vida e bem-estar na velhice vêm apresentando os aspectos positivos de envelhecer.

De acordo com Luz e AmatuZZi (2008), o termo envelhecimento bem-sucedido apareceu na Gerontologia nos anos 60, associado a uma importante mudança ideológica, que consistiu em considerar que a velhice e o envelhecimento não são sinônimos de doença, inatividade ou uma retração geral do desenvolvimento humano. Assim, envelhecimento não implicaria necessariamente em doença e afastamento: o idoso tem potencial para mudar as situações de sua vida e a si mesmo, e tem muitas reservas inexploradas. Os idosos podem sentir-se felizes, realizados e atuantes em seu meio social (LUZ E AMATUZZI, 2008, p. 304).

Apesar de afirmar que com a perda da profissão o indivíduo perde o seu estatuto social e sente-se diminuído, Beauvoir (1970, p. 244) defende que a velhice traz algumas vantagens, podendo representar uma libertação também no plano intelectual: ela livra das ilusões.

Nesse sentido, enquanto política institucional, os PPA's poderiam configurar-se como ferramenta de gestão capaz de trabalhar esse aspecto importante que é a expectativa em relação à aposentadoria, sendo inclusive parte dos programas e ações desenvolvidos institucionalmente visando ao aprimoramento da carreira dos servidores. Devida atenção deve ser dada para que este instrumento não seja

---

<sup>2</sup> Bergue (2010, p. 452) refere-se à cultura organizacional no setor público como algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho.

desenvolvido de maneira lúdica (HELAL, 2016), mas que tenha objetivos efetivos com relação aos reais desafios e necessidades dos participantes.

No serviço público, alguns modelos de PPA evidenciam a necessidade de estimular a consciência sobre a realidade da aposentadoria, trabalhando alguns aspectos essenciais. A Prefeitura de Porto Alegre oferece ações aos seus servidores que irão se aposentar nos próximos cinco anos: “o programa procura auxiliar os servidores a buscarem respostas aos questionamentos sobre os aspectos biológicos, sociais, culturais, psicológicos e econômicos que se manifestam com maior intensidade no período que antecede a aposentadoria”. (PORTO ALEGRE, 2016).

Ainda, o Programa do município tem como finalidade incidir diretamente nas questões relacionadas à saúde e à qualidade de vida, estimulando os servidores a refletir sobre a aposentadoria enquanto ainda estão no trabalho, para que trabalhem de forma mais motivada e comprometida no final de suas carreiras (Porto Alegre, 2016).

O Serviço Social da Indústria (SESI) também desenvolve seu PPA visando à reflexão sobre o processo de aposentadoria, incluindo no conteúdo de seu curso o planejamento de um projeto de vida futuro (SESI, 2016), por meio de módulo que aborda especificamente o pós-carreira, apresentando opções como empreendedorismo, recolocação no mercado e voluntariado.

Sendo assim, para a instituição, é relevante trabalhar com o PPA não só enquanto ação a ser desenvolvida ao final da carreira, mas sim incluir essa ferramenta nas ações de capacitação previstas no Plano de Carreira dos servidores de IFES.

#### 4.3 CARREIRA E APOSENTADORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Para o indivíduo, a escolha da carreira envolve diversos aspectos da sua vida. Nesse sentido, Oliveira e Closs (2013) afirmam:

A noção de carreira é interdisciplinar por natureza, integrando os pontos de vista do indivíduo (sentidos do trabalho, vocação, motivação para o trabalho, expectativas profissionais), da organização (necessidade de aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos para se manter e se

desenvolver frente à concorrência) e da sociedade (mercado de trabalho, status da profissão) (OLIVEIRA, CLOSS, 2013, p. 2).

No Brasil, na última década, observa-se a procura crescente dos recém-formados por empregos no setor público, atraídos, principalmente, pelos salários iniciais superiores aos do setor privado, pela percepção de maior estabilidade de emprego e pela progressão assegurada na carreira (Santos *et al.*, 2015).

Com o objetivo de ilustrar o cenário no setor público, evidenciando a questão do envelhecimento do trabalhador, apresenta-se na tabela 1 a distribuição de faixa etária por setor de atividade econômica, utilizando dados obtidos na Relação Anual de Informações Sociais Emprego (RAIS, 2014), que é um instrumento de registro do Ministério do Trabalho e Emprego referente às informações do mercado de trabalho formal no Brasil:

**Tabela 1 – Distribuição de Faixa Etária por Setor de Atividade Econômica (2014)**

Setor	Faixa etária	50 – 64 anos	65 anos ou mais	Demais faixas	Números absolutos
Extrativa mineral		0,54	0,40	0,52	257.606
Indústria de transformação		12,36	9,01	17,33	8.171.022
Serviços industriais		1,49	1,41	0,80	450.098
Construção Civil		5,66	5,59	5,68	2.815.686
Comércio		11,06	8,86	21,32	9.728.107
Serviços		32,93	34,51	35,29	17.313.495
Administração Pública		<b>32,46</b>	<b>36,62</b>	<b>16,17</b>	<b>9.355.833</b>
Agropecuária		3,48	3,58	2,69	1.479.663
<b>TOTAL</b>					<b>49.571.510</b>

Fonte: Adaptado da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS-MTE), 2014.

Ainda de acordo com Santos *et al.* (2015), a decisão pela carreira pública implica em um processo de preparação e estudo, considerando os disputados meios de ingresso no setor. Neste sentido, as expectativas do profissional em relação a sua carreira no serviço público podem não ser correspondidas. Isto porque a gestão de carreiras no serviço público tem-se baseado em uma estrutura hierarquizada, e os servidores, com o passar do tempo mais do que com base no mérito, podem chegar ao nível máximo de sua carreira (Marques *et al.* apud Marconi, 2004).

Soma-se ainda, segundo Marques *et al.* (2011), a falta de definição de políticas de desenvolvimento dos funcionários por meio de treinamento, estando assim a progressão na carreira muito mais ligada ao tempo de serviço do que a outros requisitos, como qualificação e mérito.

Por outro lado, a carreira dos servidores de IFES, especialmente dos STAE's, solidificou-se com um Plano de Carreira voltado ao reconhecimento do servidor no que tange à sua qualificação e capacitação, resultado de proposta de uma carreira única dos trabalhadores em educação, iniciada pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras (FASUBRA).

Fundada em 1978, a Federação representa os trabalhadores das Instituições de Ensino Superior (IES) e das Instituições vinculadas ao ensino de 3º grau, a ela associadas, em todo o território nacional (FASUBRA, 2016). Junto com outras entidades, a FASUBRA foi decisiva no processo de consolidação da carreira dos servidores técnicos-administrativo em educação (STAE), culminando com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PPCTAE, estruturado pela Lei 11.091/2005.

Dessa maneira, os então 365 cargos existentes de acordo com o PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - (Lei nº 7.596), foram transpostos para o PCCTAE, e os Técnicos-Administrativos da Rede Federal de Ensino foram enquadrados em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), considerando também o tempo de Serviço Público Federal que cada servidor possuía.

Já os docentes estão inseridos no Plano de Carreira e Cargos do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, que foi estruturado na Lei nº 11.784, de 1º de julho de 2008. A partir de 1º de março de 2013, ocorreu o reenquadramento da carreira de professor de acordo com a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

Ambos os servidores são representados pelo Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica – SINASEFE, que surgiu a partir da Federação Nacional das Associações de Servidores das Escolas Federais de 1º e 2º graus – FENASEFE.

Com um plano de carreira concreto, abrangendo várias opções de cargos de diferentes níveis de escolaridade, a escolha pela carreira pública nas IFES pode se dar por distintos motivos. Sendo a forma de acesso no setor o concurso público, normalmente prestado via prova objetiva, o indivíduo nem sempre busca tal carreira por motivações pessoais ou habilidades, mas sim por questões mais racionais, como a estabilidade no emprego, a remuneração fixa e a segurança de poder contar com a aposentadoria.

Considerando o papel da universidade pública enquanto instituição social e que exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo (CHAUÍ, 2003), cabe à instituição elaborar suas políticas internas pensando no desenvolvimento da comunidade acadêmica, nas relações formadas pela atuação de seus servidores com os serviços prestados e nas representações geradas por suas práticas institucionais.

Para analisar a abrangência de políticas institucionais nas IFES, pode-se evidenciar, por meio da tabela 2, o alto número de servidores públicos federais do Poder Executivo, ligados ao Ministério da Educação, que trabalham em universidades federais, representando em torno de 66% da força de trabalho do referido Ministério, o que permite conhecer o alcance das políticas institucionais das universidades e quão representativo é o número de servidores destes órgãos.

**Tabela 2 - Total servidores Públicos Federais do Poder Executivo do Ministério da Educação**

<b>Órgãos da Administração</b>	<b>Quantitativo - Força de Trabalho (Nov/2015)</b>
<b>Ministério da Educação</b>	1.143
<b>Instituto Nacional de Educação de Surdos</b>	464
<b>Instituto Benjamin Constant</b>	276
<b>Colégio Pedro II</b>	2.454
<b>Fundação de Coord. de Aperfeiç. de Pessoal de NS – CAPES</b>	414
<b>Fundação Joaquim Nabuco</b>	319
<b>Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE</b>	583
<b>Inst. Nacional de Estudos de Pesquisas Educacionais – INEP</b>	405
<b>Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET's</b>	3.394
<b>Institutos Federais – IFETS</b>	61.619
<b>Fundações Federais</b>	22.923
<b>Universidades Federais</b>	<b>182.359</b>
<b>TOTAL</b>	<b>276.353</b>

Fonte: Adaptado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2015).

Embora muitos avanços tenham sido conquistados pelos servidores em educação nas IFES no que diz respeito à carreira, as relações de trabalho nas organizações públicas estão em constante aprimoramento, uma vez que cabe à gestão lidar com as necessidades institucionais, a partir das exigências do estado e em consonância com o atendimento às demandas dos usuários de seus serviços.

Nesse sentido, cabe destacar a organização sindical como estrutura interligada nesta relação entre estado, servidor público e organização, atuando como instrumento de construção de pautas coletivas nos pleitos da categoria.

Se faz necessário assumir, em primeiro lugar, "consciência" como processo e não como um bem ou forma adquirida. A subjetividade individual

atravessa caminhos múltiplos e não lineares, operando superações e retornos, porém, em conjunto, várias dessas particularidades subjetivas, refletidas, podem sintetizar uma unidade, sob condições propícias, formando o desenvolvimento da consciência de classe (COELHO *et al.*, 2015, p. 2).

Pauta historicamente relevante na carreira do servidor público, a aposentadoria no setor é abordada no próximo item.

#### 4.4 APOSENTADORIA NO SETOR PÚBLICO

No serviço público federal, a aposentadoria é regida por legislação específica<sup>3</sup> que a difere das demais aposentadorias (DEPS, 1994), mas não minimiza o cerne da questão que é a capacitação do servidor para lidar com os dilemas inerentes a este evento, que para Bergue (2010) é uma situação de inatividade remunerada.

Ao mesmo tempo em que o trabalhador almeja e programa seu encerramento das atividades profissionais como uma forma de recompensa pelos anos dedicados ao labor, sente a ruptura naturalmente ocasionada pela sua saída. Neste sentido, Soares *et al.* (2007) afirmam que, por um lado, as pessoas sentem-se libertas do relógio, e, por outro, pesa-lhes a falta da rotina de tantos anos.

A aposentadoria começou a ser introduzida no final do século XIX em países industrializados como uma forma de assegurar o sustento de vida de trabalhadores velhos nos seus últimos anos de vida [...] desde então, a situação mudou em vários aspectos e transformou o antigo caráter da aposentadoria, que representava uma esmola do Estado, em um direito dos trabalhadores (FONTOURA *et al.*, 2015).

Ainda, Soares *et al.* (2007) dizem que a compreensão da aposentadoria implica reflexões sobre os sentidos e significados do trabalho para o homem e para a sociedade. Independente da situação de trabalho diferenciada do empregado público, as políticas institucionais de gestão de pessoas têm papel determinante na organização da vida do sujeito.

---

<sup>33</sup> O regime jurídico [...] é o conjunto de normas que regulam, essencialmente, as relações, os direitos e as obrigações do indivíduo em relação à administração. Já os regimes previdenciários estabelecem as condições de aposentadoria e pensão afetas ao servidor público ou a seus dependentes, conforme o caso. Disciplinam, portanto, as relações entre o agente que passa à condição de inativo ou seu pensionista, e o Poder Público (Bergue, 2010, p. 563).

Sobre isso, França (2009) aponta que o custo da aposentadoria implica numa divisão de responsabilidades entre governo-organização-trabalhadores, ou seja, a aposentadoria deve ser pensada pela instituição, tendo como foco as necessidades do indivíduo.

Como evento normativo ou esperado, a aposentadoria prevê um período de preparação, de socialização antecipatória, em que a pessoa tende a se aproximar de outras, vivendo a mesma experiência, ou então de outros já aposentados em busca de modelos e de interlocutores para a troca de experiência e de antecipação de papéis (DEPS, 1994, p. 1).

Especificamente para os servidores das IFES, a Coordenação de Aposentados e Assuntos de Aposentadoria da FASUBRA promove e orienta ações para aposentados, pensionistas e futuros aposentados, com vistas à integração e troca de experiências. Porém estes eventos ocorrem normalmente na sede da Federação, localizada em Brasília, o que restringe a ampla participação do público-alvo.

No mês de abril do corrente ano, a entidade promoveu o IV Encontro Nacional dos Aposentados e Assuntos de Aposentadoria, no qual foram discutidos alguns temas como: violência contra o idoso, reposicionamento nas IFES, qualificação dos aposentados e proposta da federação para aumentar a participação nas atividades, dentre outros. De acordo com o Coordenador de Assuntos de Aposentadoria da ASUFPEL, Darci Cardoso da Silva, participam destes encontros representantes escolhidos pelas entidades sindicais, que levam ao grupo nacional as principais pautas regionais da categoria.

Em palestra proferida neste mesmo evento, abordando a questão específica da aposentadoria, o Coordenador de Saúde e Qualidade de Vida dos Servidores da UFSM afirmou que: “No processo de aposentadoria, nosso grupo de estudos acredita que a preparação se inicia desde o ingresso do servidor na instituição. Desde o primeiro dia ele pode começar a se preparar para, futuramente, a aposentadoria” (FASUBRA, 2016).

Além das questões de preparação do indivíduo, outros eixos relacionados à aposentadoria também são passíveis de discussão nos PPA's, como o atual momento vivenciado frente às mudanças ocorridas na legislação, que poderiam ser incluídas nos Programas, buscando esclarecê-las àqueles servidores que estão em período que antecede a aposentadoria.

#### 4.4.1 O cenário previdenciário atual

Holzman (2006) abordou a realidade contemporânea do trabalho, focando principalmente no crescimento de diferentes formas de inserção neste mercado. A autora aponta que tais formas, muitas vezes consideradas expressões da modernidade e manifestação da capacidade empreendedora (p. 71), mascaram, muitas vezes, a sonegação de direitos laborais:

Na verdade (essas formas) representam precarização das condições de vida e de trabalho dos trabalhadores, aumento da insegurança e instabilidade, paralelamente à perda de direitos e benefícios conquistados em lutas históricas (HOLZMAN, 2006, p. 71).

Embora o trabalho de Holzman faça referência principalmente ao setor privado e a flexibilização das relações de trabalho no setor, cabe compreender que as condições de trabalho e a garantia dos direitos laborais podem ser instáveis também no setor público.

Com as novas medidas anunciadas recentemente pelo governo brasileiro, relativas à aposentadoria dos servidores públicos, é necessário fazer referência ao atual cenário ao qual estão submetidos.

No dia 30 de abril de 2012, a Lei nº 12.618 instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais e autorizou a criação das Fundações de Previdência Complementar (Funpresp) para os servidores dos três poderes da União (RODRIGUES, AFONSO, 2015).

De acordo com a Lei 12.618/12, fica estabelecido que o futuro servidor contribuirá com 11% de seu salário para o Regime Próprio de Previdência Social, até o limite determinado (teto do RGPS). A contribuição do Estado para o Regime Próprio continuará sendo de 22%, também limitada ao teto do RGPS. Se o servidor quiser receber um benefício maior que o teto, ele deverá aderir à Funpresp. Nesse caso, o governo contribuirá com o mesmo percentual do servidor, até o limite de 8,5% sobre a parcela do vencimento que exceder ao teto do RGPS.

Rodrigues e Afonso (2015) realizaram um estudo para quantificar os impactos da criação da Funpresp em 2012, tendo como foco os funcionários públicos federais ativos. Os autores identificaram que a mudança é desfavorável para todos os servidores e servidoras de diferentes idades e níveis de remuneração, com perdas de 15%.

Ainda, Barr e Diamond (2006) consideram que os indivíduos já enfrentam uma série de incertezas durante sua vida e economizam para financiar sua aposentadoria e, nesse sentido, a previdência social deveria funcionar como um mecanismo seguro contra eventos adversos, dentre outras funções.

A tabela abaixo ilustra resumidamente os requisitos para aposentadoria voluntária, mesmo após a instituição do regime de previdência complementar, no ano de 2013:

**Tabela 3 – Aposentadoria voluntária**

<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Contribuição</b>	<b>Tempo no Serviço Público</b>	<b>Tempo no Cargo Público</b>	<b>Base de cálculo</b>
Masculino	60	35 anos	10 anos	5 anos	Média das remunerações <sup>4</sup>
Feminino	55	30 anos	10 anos	5 anos	Média das remunerações

Fonte: Adaptado da Lei nº 10.887/04.

Embora os requisitos permaneçam os mesmos para os servidores que ingressaram após 2013, existe uma diferença em relação aos proventos. De acordo com a Lei, antes do regime de previdência complementar, o servidor descontava para a previdência 11% de sua remuneração e se aposentava pela média da sua remuneração. Após o regime (FUNSPREV), tanto o desconto para a previdência de 11% como o total dos proventos de sua remuneração estarão limitados ao teto do Regime Geral de Previdência Social – RGPS (teto do INSS), atualmente em R\$ 4.159,00.

Diante dos cenários e perspectivas apresentadas na presente revisão de literatura, cabe refletir sobre o processo de aposentadoria como um todo: um momento de mudanças na vida do indivíduo, que vai rumo ao desconhecido com a expectativa de um amanhã melhor.

Também, um período em que o sujeito se defronta com a necessidade de compreender um fenômeno ainda mais complexo, o envelhecer. Quando a relação com o passado se modifica e o porvir é incerto, porém surgem novas oportunidades e interesses.

<sup>4</sup> Será considerada média das remunerações a “média aritmética simples das maiores remunerações, utilizadas como base para as contribuições do servidor aos regimes de previdência a que esteve vinculado, correspondentes a 80% (oitenta por cento) de todo o período contributivo desde a competência julho de 1994 ou desde a do início da contribuição, se posterior àquela competência” (Art.1º da Lei Federal nº 10.887/04).

Assim, da maturidade até a idade final, o futuro se transforma qualitativamente [...] trocou-se um provir indefinido por um porvir finito. Um futuro limitado e um passado cristalizado: eis a situação com que se defrontam as pessoas idosas. Nada mais os solicita, já nada tem o que fazer (BEAUVOIR, 1970, p. 117).

Diante dos tópicos apresentados, é possível refletir sobre o processo da aposentadoria, considerando o PPA como uma ferramenta para que as instituições conduzam seus servidores de maneira segura, durante a transição que ocorre ao término de uma longa vida de trabalho.

## 5 MÉTODO

O estudo tem uma abordagem qualitativa e assim se buscou analisar os dados das instituições por meio de estudo de caso, à luz da literatura sobre trabalho, aposentadoria, envelhecimento no trabalho e carreira no serviço público, relacionando-a aos aspectos de transição de *status* profissional, ou seja, o momento de desligamento das atividades laborais.

De acordo com Yin (2010), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os seus limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Segundo o autor, este seria o método preferido quando o investigador tem pouco controle sobre os fatos e o enfoque está sobre situações concretas.

O bom método será sempre aquele capaz de conduzir o investigador a alcançar respostas para suas perguntas, ou, dizendo de outra forma, a desenvolver seu objeto, explicá-lo ou compreendê-lo, dependendo de sua proposta (GOLDENBERG *et al.*, 2003, p. 118).

Após a aprovação do projeto, elemento que auxiliou a mapear um caminho a ser seguido durante a investigação (MINAYO, 2015), visando analisar as políticas internas de preparação para a aposentadoria de servidores de duas Universidades federais gaúchas, optou-se pelos procedimentos metodológicos descritos a seguir:

Para conhecer os programas institucionais existentes, além de pesquisa documental sobre os dados institucionais (busca nos *web sites* das instituições, folders, materiais de divulgação e dados disponíveis nos setores), foram realizadas entrevistas semiestruturadas e presenciais com os gestores responsáveis pelos programas, nas duas instituições.

Através das referidas entrevistas, foi possível a coleta de material adicional sobre os programas, como documentos de divulgação, estatísticas e outras informações sobre as atividades.

Concomitantemente, foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas com os servidores da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), considerando que a referida instituição é o foco do estudo, tanto pelo interesse da pesquisadora, quanto pelo fato da recente aprovação e implantação do PPA na instituição. Nesse sentido, as informações coletadas na Universidade Federal de

Santa Maria (UFSM) foram utilizadas principalmente como referência de PPA nas IFES gaúchas. As entrevistas foram agendadas diretamente com os servidores e gestores, sendo gravadas para possibilitar uma melhor análise. Os trechos transcritos são apresentados no item 6 – apresentação e análise dos resultados.

Depois de realizadas as entrevistas e coletados os materiais, buscando atingir os objetivos do presente estudo, os dados foram categorizados para sistematizar o processo de análise e escrita das informações obtidas, utilizando autores referenciados na revisão de literatura. O quadro 1 apresenta essa sistematização:

**Quadro 1 – Objetivos Específicos, categorias e autores utilizados**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Principais Autores</b>
<b>Identificar os PPA's na UFPEL e UFSM</b>	- As instituições e os programas	- Apresentação das instituições - Apresentação das atividades e ações do PPA - O papel da instituição	França (2009); Freud (1915)
<b>Analisar a abrangência e a ação dos Programas</b>	- As instituições e os programas	- Apresentação e análise das atividades e ações do PPA	Fischer (1985)
<b>Identificar e analisar as expectativas dos servidores em relação à aposentadoria e ao PPA oferecido pela sua instituição</b>	- As instituições e os programas - Os sujeitos e o processo de aposentadoria	- Diferentes perspectivas entre as categorias docente e técnico administrativo - O momento da aposentadoria: expectativa x realidade - A relação com o trabalho na atualidade	Morin (2001); Dejours (2008); França e Carneiro (2009); Freud (1915); Beauvoir (1970); Bauman (2001)
<b>Propor pautas para implantação de um programa permanente de preparação para a aposentadoria</b>	- Pautas e sugestões - Considerações finais		Bauman (2001); Dejours (2000); França (2009); França e Carneiro (2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ainda, buscando contribuir com a discussão sobre o tema, foi realizada entrevista com a representação sindical da UFPEL – ASUFPEL (Sindicato dos

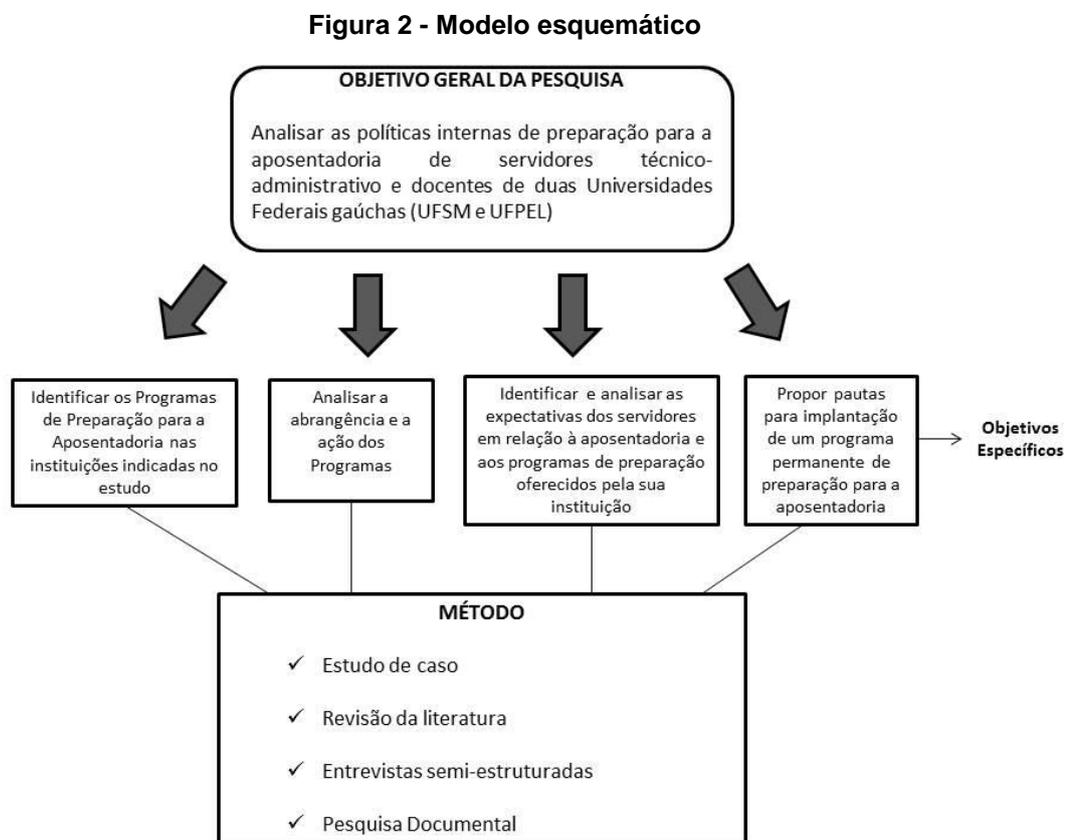
Servidores da Universidade Federal de Pelotas), o que possibilitou uma percepção mais ampla sobre o processo de aposentadoria da categoria técnico-administrativa.

Esta integração metodológica e a triangulação dos dados (pesquisa documental, entrevistas com gestores, servidores e entidade sindical) possibilitou uma compreensão mais ampla e fiel do fenômeno a ser investigado, uma vez que foram analisadas as perspectivas dos diferentes atores envolvidos.

[...] Exercitando-se um esforço de integração metodológica se pode iluminar a realidade a partir de vários ângulos, o que permite confluências, discordâncias, perguntas, dúvidas, falseamentos, numa discussão interativa e intersubjetiva na construção e análise dos dados (GOLDENBERG *et al.*, 2003, p. 136).

Desde o desenvolvimento do projeto deste estudo, com o objetivo de conhecer o campo a ser explorado, foram realizadas entrevistas piloto que pudessem elucidar a pesquisadora e guiar a presente pesquisa, possibilitando melhor conhecimento do assunto e fornecendo pistas para a reflexão sobre o tema.

Visando organizar o caminho metodológico desta pesquisa, é apresentado o modelo esquemático com os objetivos e os meios para alcançá-los:



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Após realizadas as entrevistas, as informações obtidas foram analisadas de acordo com a revisão de literatura do presente trabalho, buscando compreender as perspectivas dos servidores, caracterizados no subitem seguinte.

## 5.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O presente estudo contou com um total de dezenove (19) entrevistas, sendo três (3) com gestores das instituições, uma (1) com entidade sindical e quinze (15) com servidores.

**Quadro 2 – Gestores entrevistados**

<b>Cód.</b>	<b>Gênero</b>	<b>Instituição</b>	<b>Setor de trabalho</b>	<b>Cargo que ocupa</b>
G1	F	UFPEL	Núcleo de Saúde e Qualidade de Vida	Coordenadora
G2	F	UFPEL	Núcleo de Saúde e Qualidade de Vida	Psicóloga
G3	M	UFSM	Coordenadoria de Saúde e Qualidade de	Coordenador
G4	M	ASUFPEL	Diretoria do Sindicato	Coordenador Administrativo

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em relação ao perfil dos servidores entrevistados, a escolha foi pré-determinada, por conveniência, buscando ambas as categorias, docente e TA, sem preferência de gênero, optando por servidores com diferentes tempos de permanência na instituição, com o objetivo de explorar o campo da maneira mais abrangente possível, a partir da perspectiva de servidores mais antigos e também dos que ingressaram há pouco tempo na Universidade.

Além disso, para a elaboração de um programa abrangente, faz-se necessário conhecer e pensar em diversas faixas, etárias e de tempo na instituição, e por isso servidores mais jovens também foram entrevistados.

**Quadro 3 – Participantes da pesquisa por ordem de entrevista**

<b>Cód.</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Categoria</b>	<b>Tempo na Instituição</b>	<b>Nível de Formação</b>	<b>Cargo / função que ocupa</b>
S1	F	29	TA	4 anos	Especialização	Assessora de Pró-Reitoria
S2	M	41	TA	6 anos	Mestrado	Chefe de Núcleo Administrativo
S3	F	35	TA	9 anos	Especialização	Assessora de Pró-Reitoria
S4	F	32	TA	3 anos	Especialização	Chefe de Núcleo Administrativo
S5	M	57	DO	31 anos	Doutorado	Coordenador de Curso de Pós-Graduação
S6	F	33	TA	6 anos	Especialização	Coordenadora de Unidade Administrativa
S7	M	33	TA	3 anos	Graduação	Assistente em Administração
S8	M	49	DO	19 anos	Doutorado	Diretor de Unidade Acadêmica
S9	M	40	DO	7 anos	Doutorado	Docente do Centro de Desenvolvimento Tecnológico
S10	F	49	TA	2 anos	Ensino Médio	Auxiliar em Administração
S11	F	58	DO	27 anos	Pós-doutorado	Diretora de Unidade Acadêmica
S12	F	38	DO	8 anos	Pós-doutorado	Docente da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
S13	M	56	TA	31 anos	Especialização	Engenheiro
S14	M	59	TA	38 anos	Especialização	Assistente em Administração
S15	M	58	TA	36 anos	Especialização	Coordenador de Unidade Administrativa

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Dos quinze (15) entrevistados, dez (10) são servidores Técnico-Administrativo (TA) e cinco (05) docentes (DO), conforme dados apresentados no quadro 1.

Dentre os docentes entrevistados, os cargos foram bem diversificados: dois (2) Professores Associados, um (01) Professor Titular, um (01) Professor Adjunto e um (01) Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

Em relação à formação, dentre os TA's, um (01) tem ensino médio completo, um (01) tem nível superior, sete (07) possuem especialização e um (01) é Mestre.

Na categoria docente, três (03) são Doutores e dois (02) tem Pós-Doutorado.

A faixa etária dos entrevistados é variada, tendo o participante mais novo 29 anos e o mais velho 59 anos. O tempo de trabalho na instituição variou de 4 a 38 anos, o que permitiu a análise de diferentes perspectivas geracionais e de permanência na instituição.

O processo de análise dos dados iniciou já durante as entrevistas, que propiciaram subsídios adicionais e posicionamentos diversificados sobre o tema objetivo dessa pesquisa.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo encontram-se a apresentação e a análise dos resultados do estudo realizado, sendo divididas nos seguintes itens: as instituições, os PPA's na UFPel e UFSM, e o processo de aposentadoria, que engloba a motivação para ingresso na instituição, planejamento financeiro, diferentes perspectivas entre as categorias docente e técnico-administrativa e, finalmente, o pós-aposentadoria.

### 6.1 AS INSTITUIÇÕES E OS PROGRAMAS

Visando contextualizar as Universidades pesquisadas no presente estudo, cabe apresentar um panorama institucional de cada uma delas.

Criada em 1969, a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) disponibiliza 93 cursos de graduação presencial e mais de 70 cursos de pós-graduação para aproximadamente 16 mil alunos (UFPEL, 2015). A instituição conta com o trabalho de 1.305 servidores técnicos administrativos (STA's) e 1.336 docentes (UFPEL, 2016). A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) há 51 anos iniciou suas atividades e atualmente atende 23.443 alunos, por meio da oferta de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação (UFSM, 2016). São 2.786 STA's e 2.011 docentes atuando nas atividades da instituição.

Em ambas as instituições, os setores responsáveis pelos PPA's estão dentro da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, especificamente na Coordenadoria de Qualidade de Vida.

Na UFPEL, foram realizadas entrevistas com duas gestoras, visando conhecer o programa recentemente implantado.

A Psicóloga responsável pelo setor de Saúde e Qualidade de Vida (G2) afirmou que o Programa começou a ser pensado em 2014, em virtude da legislação que prevê o Programa. Após, servidores do setor realizaram capacitação junto à Universidade de Brasília (UNB), com o objetivo de conduzir o Programa.

Ainda, a gestora (G2) diz que atualmente o PPA, denominado *Evoluidade*, é voltado a servidores que estão há um ou dois anos da aposentadoria, mas reconhece que a abordagem ideal seria ter um grupo aberto no qual o servidor pudesse participar independente de quanto tempo falte para a aposentadoria. Porém, destaca que uma das dificuldades é o pequeno número de servidores na equipe de trabalho do setor.

O Programa é divulgado no *site* da Universidade e via documento impresso. No Anexo E, pode-se observar o Memorando do Setor de Saúde e Qualidade de Vida, que é enviado às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFPel, para divulgação do PPA. Embora o documento solicite ampla divulgação na Unidade, pode ocorrer falha nesse meio de comunicação. O ideal seria que o Setor mantivesse um cadastro atualizado dos servidores e do tempo de contribuição de cada um, podendo então manter contato direto com aqueles que estão se aproximando do momento da aposentadoria.

O primeiro grupo foi denominado como “pronto-socorro”, em virtude da necessidade de iniciar o Programa. Por meio de avaliação realizada ao final da atividade com o primeiro grupo, o setor constatou que a satisfação em relação ao encontro e as atividades foi positiva: “99% de aprovação em relação ao facilitador e aos conteúdos” (G2). Ainda segundo a gestora, os participantes avaliaram positivamente sua mudança de postura e reflexão em relação a sua programação pós-carreira.

Entre algumas demandas apresentadas pelos participantes, há sugestões de que o Programa conte com alguém que possa apresentar projetos profissionais pós-aposentadoria, ou seja, como desenvolver atividades que possam render complemento financeiro. Também foi sugerida pelo grupo a participação de servidores já aposentados, que possam dar depoimentos sobre como foi seu processo de aposentadoria.

Além disso, relatou que alguns casos isolados já buscaram ajuda individual: pessoas que estavam com dificuldade e ambivalência de sentimentos em relação à aposentadoria.

Essa ambivalência é algo se destacou também no grupo. De acordo com avaliação da equipe, este sentimento foi traço predominante neles: A grande maioria estava muito dividida: apesar de estarem com tempo hábil para a aposentadoria, tinham dúvida se gostariam ou não de aposentar agora, não só pela perspectiva financeira, mas por achar que tem muito a

contribuir, por ter receio do que vai ser depois da sua vida, receio do desconhecido e receio de enfrentar uma depressão (G2).

Dentre os participantes desse grupo, foi predominante a indefinição sobre a escolha de se aposentar. Um total de dez pessoas manifestou essa indecisão. Segundo o setor, a etapa de autoconhecimento foi interessante para que eles pudessem adquirir clareza de pensamento e de sentimento: ao final do processo avançaram para a seguinte definição: cinco optaram por aposentar e cinco por permanecer trabalhando, sendo que uma delas tomou esta decisão por não ter recurso financeiro para deixar o trabalho.

Ainda, a psicóloga afirma que essa decisão depende de fatores de realidade, e isso torna alguns servidores angustiados em relação ao que está por vir. Relata também a ocorrência de servidores que saíram e se arrependeram, ou entraram em processo depressivo. Embora afirme que existam servidores bem resolvidos com a saída, a gestora diz que estes são exceções.

Analisando tal informação, é relevante questionar os motivos que ocasionam, no exemplo acima citado, o arrependimento do servidor em relação à aposentadoria. Seria a uma expectativa criada e não correspondida? Ou ainda, conforme afirmou Freud (1915), poderia o processo depressivo nestes casos ter origem na dificuldade de renúncia e desligamento que apresentamos?

O luto pela perda de algo que amamos ou admiramos se afigura tão natural ao leigo, que ele o considera evidente por si mesmo [...] Mas permanece um mistério para nós o motivo pelo qual esse desligamento da libido de seus objetos deve constituir um processo tão penoso, até agora não fomos capazes de formular qualquer hipótese para explicá-lo. Vemos apenas que a libido se apega a seus objetos e não renuncia àqueles que se perderam, mesmo quando um substituto se acha bem à mão. Assim é o luto (FREUD, 1915).

De acordo com informação das gestoras da UFPEL (G1 e G2), um dos objetivos da equipe seria poder trazer de forma voluntária os servidores aposentados de volta à instituição, visto que poderiam continuar utilizando e transmitindo os seus conhecimentos devido a sua experiência.

Nesse sentido, França (2009) afirma que as organizações precisam oferecer o apoio necessário àqueles que decidem se aposentar, e que este suporte se dá por meio dos PPA's:

Os programas de preparação para a aposentadoria devem lidar com dois aspectos fundamentais: reduzir os fatores de risco e estimular os determinantes de bem estar na transição, visando a aposentadoria ativa, através da construção ou redefinição de um projeto de vida. No projeto de vida, os aposentáveis são estimulados a refletir sobre o estilo de vida

desejável e os investimentos necessários tanto na questão econômica e na promoção de saúde, quanto em função dos seus relacionamentos sociais e afetivos, o lazer, a educação permanente, a participação comunitária e as possibilidades de reinserção no mercado de trabalho (FRANÇA, 2009, p. 1).

Por sua vez, na entidade sindical dos Técnicos-Administrativos da instituição, ASUFPEL (Sindicato dos Servidores da Universidade Federal de Pelotas), filiado à FASUBRA desde 1985, foi realizada entrevista visando identificar se a entidade possuía ações para os aposentados ou para servidores próximos ao momento da aposentadoria.

Foi possível constatar a representatividade da entidade enquanto Associação e entidade sindical, sendo ponto inicial de demandas coletivas dos servidores Técnicos-Administrativos e também promotora de atividades culturais e de integração social.

Além disso, oferece benefícios e facilidades para cuidados com a saúde, como atendimento odontológico, convênio com psicóloga e orientação jurídica.

O sindicato promove reuniões mensais com caráter integrativo e informativo voltadas aos aposentados, porém não possui nenhuma ação relacionada à preparação para a aposentadoria. A entidade possui uma Coordenação de Aposentados que trata de questões específicas e atualizações da categoria, conforme informações obtidas na entrevista com gestor do Sindicato (G4).

Analisando pela perspectiva dos servidores entrevistados, foi possível observar que o PPA da instituição não é conhecido. Somente cinco dos quinze participantes responderam afirmativamente à pergunta “você conhece o PPA da instituição?”, porém destes cinco, quatro afirmaram que apenas sabiam da existência do programa ou ouviram falar sobre, desconhecendo as atividades desenvolvidas e o propósito do Programa.

Ou seja, dentre os quinze servidores entrevistados, apenas um afirmou conhecer o *Evoluidade*.

Por outro lado, mesmo sem conhecer o funcionamento do Programa, sete entrevistados disseram que se pudessem, teriam interesse em participar, pois julgam importante refletir sobre a aposentadoria e preparar-se para este momento, conforme manifestaram alguns servidores: “O cara que conhece a realidade pode seguir ajudando” (S5); “Já passei por vários setores e poderia contribuir com quem entra” (S14); e “Só eu sei o conhecimento e a experiência que eu adquiri aqui” (S15).

Já na UFSM, a entrevista foi realizada com o objetivo principal de conhecer as ações desenvolvidas pela instituição, voltadas às necessidades dos servidores, e que poderiam servir como referência para outros órgãos.

O Coordenador de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor da instituição (G3), ressalta que a parceria com os sindicatos é fundamental para o desenvolvimento dos Programas “Transformar o Hoje” (curso de PPA) e “Revivência” (Encontro de Aposentados) na instituição: “os sindicatos participam ativamente desde os encontros (grupos de trabalho) para a organização dos programas, até a reunião pós-evento, para avaliação das atividades”.

O objetivo do Revivência é promover o Programa Transformar o Hoje, a partir das ações previstas em seus eixos de atuação, proporciona período de convivência entre servidores aposentados, docentes e técnico-administrativos em educação, em momentos de confraternização e troca de experiências (UFSM, 2014).

Além destas duas atividades, a UFSM também realiza seminários que visam divulgar o “Transformar o Hoje”. Os seminários normalmente ocorrem em um dia, ofertando um número de vagas maior do que para o próprio PPA, uma vez que o objetivo é que mais servidores participem e conheçam o Programa, e então se sintam motivados em fazer o curso.

Na instituição, em março de 2016, 611 servidores estavam em abono permanência, sendo estes o público-alvo do PPA, embora qualquer servidor possa participar.

O processo de aposentadoria inicia desde o ingresso do servidor na Instituição. O Transformar o Hoje, portanto, surge com a intenção de contextualizar o servidor frente às novas condições de aposentadoria, tendo em vista que a longevidade, a condição de saúde, a produtividade do aposentado contemporâneo se apresenta melhor qualificada. Neste contexto e amparado na Lei n. 8.842/1994, que dispõe sobre a Política Nacional do Idoso, traz no seu art. 10, ações governamentais na área de trabalho e previdência social: “(...) c) criar e estimular a manutenção de programas de preparação para aposentadoria nos setores públicos e privado com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento;” e na Lei n. 10.741/2003 que dispõe sobre o Estatuto do Idoso, no que se refere à aposentadoria, verifica-se no Art. 28 que o poder público criará e estimulará programas de: “(...) II – preparação dos trabalhadores para a aposentadoria, com antecedência mínima de 1 (um) ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania;” a Universidade Federal de Santa Maria resolveu construir, juntamente com as entidades representativas de seus servidores, um programa de preparação para a aposentadoria (UFSM, 2013).

Além dos encontros para os já aposentados e das atividades do PPA, a instituição desenvolve outras ações permanentes como, por exemplo, o Espaço Alternativo, criado em 2002 e que tem como objetivo o bem-estar dos servidores da UFSM, reconhecendo que o trabalho ocupa um espaço e tempo relevantes na vida das pessoas e, assim, buscando oportunizar momentos de bem-estar físico e emocional no próprio ambiente de trabalho.

O espaço oferece atividades físicas, de integração, exposições, discussões e práticas sobre diversos temas.

O PPA da instituição também disponibiliza aos servidores, em parceria com o Centro de Educação Física e Desportos da instituição, um cronograma semestral de atividades físicas.

Uma realidade diferenciada vem reconfigurando a organização [...] dos servidores da UFSM, na promoção de diversas atividades como ingredientes a mais no seu cardápio do almoço. Trata-se do Projeto Espaço Alternativo, que vem se consolidando como um espaço e tempo significativo para a ampliação da qualidade de vida dos servidores (UFSM, 2012, p. 1).

A gestão da instituição ressalta que suas ações são baseadas no reconhecimento da importância do estabelecimento de relações interpessoais no fortalecimento de vínculos sociais, considerando o tempo que as pessoas passam dentro do ambiente laboral (UFSM, 2016).

## 6.2 OS SUJEITOS E O PROCESSO DE APOSENTADORIA

A revisão de literatura e as entrevistas realizadas na presente pesquisa evidenciaram a aposentadoria enquanto um processo organizacional e individual, e não como um evento isolado.

Analisando pela perspectiva do sentido e do significado atribuído ao trabalho por aqueles que se aposentam, ou que estão próximos da aposentadoria, é possível definir o trabalho como fator importante para a constituição dos indivíduos, para a criação e manutenção de laços sociais e para a manutenção da saúde mental (DEJOURS, 2008).

As questões subjetivas influenciam diretamente na percepção do indivíduo em relação ao trabalho. Adicionam-se as histórias de vida e outros aspectos que

contribuem na definição do modo de enfrentar e acolher o momento da aposentadoria, que chega antes para alguns, dependendo do grau de autonomia que o sujeito tem.

Outro aspecto relevante para compreender o processo de aposentadoria é a carreira do indivíduo, e por este motivo cabe descrever brevemente as atividades de cada uma das categorias funcionais entrevistadas neste estudo.

Os servidores Técnico-Administrativo possuem plano de carreira<sup>5</sup> desde 2005, e as atividades por eles desempenhadas são variadas, dependendo do nível e do cargo exercido. Porém, conforme previsto no Plano de Carreira, são atribuições gerais dos STAE:

Art. 8º - São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino (LEI 11.091/2005).

Já a carreira e os cargos docentes são estruturados de acordo com a Lei 12.772/2012, sendo classificados de acordo com a titulação do ocupante e tendo como atividade-fim o ensino, a pesquisa e a extensão no âmbito da IFES.

Isso exposto, outros aspectos relevantes para a compreensão do processo de aposentadoria, evidenciados nas entrevistas, são apresentados a seguir:

### **O Ingresso**

Uma das perguntas dirigidas aos servidores entrevistados na UFPel se referia à motivação para ingresso na instituição. Embora a remuneração pelo trabalho seja usualmente um fator relevante para o trabalhador, apenas três entrevistados mencionaram o salário enquanto motivação para ingresso. Por outro lado, dez entrevistados responderam que a estabilidade foi fator determinante na decisão pela carreira pública.

---

<sup>5</sup> Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PPCTAE – implantado pela Lei nº 11.091/2005.

Outros fatores que motivaram o ingresso na instituição também foram citados, entre eles a existência de laços com a instituição (aluno egresso ou pais que trabalharam e/ou estudaram na UFPel), o fato de ser a única Universidade Federal na cidade e também a vocação pela docência.

Nos depoimentos dos entrevistados com mais tempo de instituição, foi possível observar uma maior identificação com a Universidade, demonstrada pelo uso de afirmações que evidenciam a sensação de pertencimento e de construção de uma carreira sólida, como na fala do S14, que ingressou na instituição há 38 anos: “Eu gosto da UFPel, são quase 40 anos. Uma vida inteira. Eu gosto e defendo a instituição. Tudo que eu consegui na minha vida foi por causa da UFPel”.

Já a servidora S11 se diz disposta a continuar contribuindo, e afirma: “As pessoas que foram da Universidade serão sempre”.

Em contrapartida, servidores com menos tempo na instituição demonstraram estar motivados prioritariamente por seus interesses particulares, conforme manifestou servidora com 33 anos de idade, há seis anos na instituição: “Pretendo usar o tempo da aposentadoria para aprender coisas novas e viajar” (S6), não expressando verbalmente reconhecimento ou pretensão de retribuir a instituição de alguma forma.

A identificação com a instituição por parte daqueles que estão há mais tempo na organização demonstra que, dentro da trajetória individual, as atividades desempenhadas e a memória das realizações profissionais conferem um sentido ao trabalho do servidor, pois ele percebe, ao final do processo, que sua identidade está marcada naquilo que foi realizado (DEJOURS, 2000).

### ***O Planejamento Financeiro***

Dentre os quinze (15) servidores entrevistados na UFPel, apenas três (03) afirmaram possuir algum tipo de planejamento financeiro pensando na aposentadoria, embora dois servidores já estejam em abono permanência<sup>6</sup> (S5 e S11) e dois servidores (S13, S15) a menos de quatro anos para a aposentadoria.

---

<sup>6</sup> O Abono de Permanência é um incentivo, criado pela Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, publicada no D.O.U. de 31/12/2003, pago ao servidor que já preencheu todos os requisitos para se aposentar, mas opta por permanecer na ativa. Portanto, para requerer tal benefício o servidor não pode estar aposentado. Deferido o Abono, o servidor continua recolhendo a contribuição previdenciária, mas recebe o Abono de Permanência em retribuição, em valor idêntico, na mesma folha de pagamento (UFRGS, 2016).

Ainda, um dos servidores (S14) aposentou-se em 2015, porém não conseguiu lidar com a nova situação e ingressou com pedido de reversão, ou seja, quer voltar à ativa. O servidor já retornou ao trabalho enquanto aguarda o decorrer do processo administrativo com a solicitação de reversão.

Tal possibilidade é prevista no Regime Jurídico Único, porém está condicionada à disponibilidade de cargo vago, entre outros requisitos determinados pelo Decreto 3.644/2000.

Os servidores públicos federais que se aposentaram há cinco anos ou menos podem, a partir de agora, voltar à ativa, passando a receber gratificações por desempenho e produtividade. Essa possibilidade, prevista no Regime Jurídico Único (Lei 8.112), foi regulamentada pelo decreto 3.644/2000 publicado no Diário Oficial da União (BRASIL, 2016).

Mesmo afirmando não ter preparação financeira, a maioria admite que devesse ter, ou que pelo menos já pensou no assunto: “Sou uma pessoa descuidada nesse aspecto. Acho que o hoje é mais importante” (S11).

Os resultados da pesquisa de França e Carneiro (2009) também apontaram que mais da metade dos entrevistados estava muito preocupada com sua situação financeira na aposentadoria, mas que, apesar disto, apenas 22% estava planejando-se financeiramente.

Conforme relatado pela psicóloga da UFPel, a questão financeira é extremamente relevante e gera insegurança aos que estão pensando na aposentadoria, além de ser fator de decisão sobre o “aposentar ou não aposentar”.

França (2009) já afirmava que a questão financeira é um fator de risco da aposentadoria, e que deve ser trabalhada para facilitar o bem-estar em relação a este quesito.

O investimento para o futuro do trabalhador deve ser um processo educativo liderado pelas organizações em parceria de outros segmentos da sociedade, como a universidade, por exemplo. Em função disto, as organizações devem propor encontros e seminários sobre a importância do planejamento financeiro para o futuro, dirigidos a qualquer trabalhador, preferencialmente, muito antes da decisão da aposentadoria. Nestes encontros, os participantes devem ser estimulados a realizarem simulações e a refletirem sobre o estilo de vida que desejam, em que e como gastam os recursos disponíveis, quanto economizam, quanto esperam gastar na sua velhice e quanto precisarão reinvestir para o futuro (FRANÇA, 2009, p. 5).

A preocupação sobre os rendimentos pós-aposentadoria foi ainda mais evidente para os servidores com menos tempo na instituição, por conta das

alterações legais às quais vêm sendo submetidos, e também pelo sentimento de insegurança frente ao novo cenário no setor público.

### ***Diferentes Perspectivas entre as Categorias Docente e Técnico Administrativo***

Em relação à participação de TA's e docentes no PPA da UFPel, a Coordenadora do grupo nesta instituição alega não ter experiência para dizer se há diferença nas expectativas de ambas as categorias, pois até o momento da entrevista, nenhum docente havia participado dos encontros.

Acredita, porém, que pela experiência de carreira, perspectivas e paradigmas, a maneira de perceber a vida e a carreira são diferentes, e que a vida pós-aposentadoria também será diferente.

Na UFSM, na última edição do PPA, realizada em maio de 2016, dos vinte e nove (29) participantes, apenas um era docente. Já no Seminário, cujo público-alvo são os servidores em abono permanência, foram disponibilizadas 200 vagas, e do total de 140 participantes, apenas cinco (5) eram docentes, de acordo com a organização do evento (2016).

A diferente visão sobre a aposentadoria pôde ser observada nas entrevistas realizadas com os servidores das duas categorias. Os servidores técnicos tendem a responder que irão ocupar o seu tempo livre com atividades de lazer de sua preferência, conforme afirmaram as servidoras S4 e S6, respectivamente: “Pretendo me aposentar e fazer outros tipos de atividade, estudar, viajar”. “Sou uma pessoa muito ativa e meus planos são de não ficar parada e aproveitar o tempo que terei livre para aprender coisas novas, praticar esportes e viajar”.

Um servidor TA com formação em Engenharia atualmente concilia sua atividade na Universidade com o trabalho em seu escritório de Engenharia, e afirma: “Hoje a minha intenção maior de me aposentar é pra me dedicar exclusivamente ao escritório, não é de parar de trabalhar” (S13).

Já os docentes relataram com mais frequência que os seus projetos pessoais futuros estariam de certa forma ligados com sua formação e área de pesquisa, afirmando, muitas vezes, que não pretendem se desligar totalmente das atividades acadêmicas.

Ainda, um docente considera que a formação pessoal pode contribuir para a atitude do indivíduo frente a momentos de mudança, como a aposentadoria:

Precisamos pensar o quanto a história de vida da gente nos encaminha para fazer o que nós fazemos, pensando que precisamos poder mudar de lugar e de status se a gente quiser. O técnico pode não ter perspectiva se ele não tiver uma formação ao longo da trajetória de trabalho dele (S11).

Tal opinião remete ao que afirmava Beauvoir (1970, p. 201): “A velhice mais favorecida é a dos indivíduos que têm interesses polivalentes. Para estes, uma mudança de atividade é mais fácil que para os outros”.

O servidor S14, que solicitou reversão da aposentadoria, também relata que o fato de não ter programado nenhuma outra atividade profissional para desenvolver após sua aposentadoria, independente de remuneração, pode ter contribuído para o sentimento de isolamento social:

É importante ter qualquer projeto. Tu tens que ter um plano B, mesmo que seja um hobby ou um projeto de morar na praia. Eu não tinha nada nesse sentido. Talvez se eu tivesse outra atividade. Eu saí e três meses depois já estava desesperado para reverter (S14).

Ao falar sobre o “projeto de morar na praia”, S14 evidencia o aspecto da construção de ideais consumidos que podem não ser alcançados, causando descontentamento e frustração em relação às expectativas geradas, em uma busca contínua por oportunidades e satisfação (Bauman, 2001).

Já outro servidor (S15) afirma estar bem resolvido, tanto por ter outros projetos programados, quanto pela sensação de dever cumprido em relação a sua vida profissional, porém, ao mesmo tempo, refere-se à um aspecto relevante na conjuntura dos futuros aposentado: as relações familiares.

Eu tenho projetos pessoais para realizar que eu não tive tempo, que o ônus desse meu cargo foi mergulhar nele o melhor possível. Se tem alguém que eu peço desculpas são minhas duas filhas que eu não vi crescer (S15).

A questão familiar foi abordada por França (2009) enquanto fator que influi no bem-estar em relação à aposentadoria, não somente no que tange ao relacionamento do casal, que será afetado pela necessidade de adequação aos novos horários e projetos pessoais e familiares, quanto pela questão dos filhos.

A aposentadoria pode coincidir com o momento em que os filhos ingressam na Universidade ou com a saída deles de casa. Se por um lado, a falta dos filhos desperta um sentimento maior de liberdade para os pais, por outro provoca, especialmente para a mãe, a síndrome do ninho vazio (FRANÇA, 2009, p. 11).

Todos esses fatores precisam ser considerados no planejamento da aposentadoria, que é um processo contínuo e conectado com diversos aspectos.

No que tange às diferenças nas carreiras dos servidores entrevistados, é evidente que a carreira docente possibilita, em muitos casos, a continuidade do trabalho que vinha sendo desenvolvido no contexto organizacional, mesmo após a aposentadoria do servidor, seja pelas possibilidades de seguimento na formação, como também pelas atividades de produção e pesquisa.

Por sua vez, o servidor técnico administrativo, ao longo de sua vida profissional na instituição, desenvolve e acumula conhecimento especializado, tornando-se, não raramente, uma referência em determinados setores ou tarefas, o que deve ser utilizado a favor da instituição, na construção de programas e ações intergeracionais.

### ***O momento da aposentadoria: expectativa x realidade***

Um relato recorrente nas respostas dos servidores entrevistados que já possuem tempo para a aposentadoria foi a questão prática do momento da aposentadoria, e como a instituição lida com isso.

Dois servidores (S11 E S14), de categorias diferentes, narraram suas experiências evidenciando que a instituição precisa orientar melhor seus servidores que já preencheram - ou que em breve preencherão - os requisitos para a aposentadoria.

Uma servidora (S11) relata que embora soubesse que estava próximo o momento da aposentadoria, não tinha ideia precisa do mês ou ano que isto ocorreria, considerando que havia averbado tempo de contribuição e não possuía conhecimento de quanto tempo faltava.

Ela descreveu que estava na sala com seus alunos/orientandos, quando o telefone tocou e após se apresentar, o servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas deu a notícia:

Professora, a senhora tem que vir assinar aqui a sua aposentadoria. Eu levei um susto. Tinha acabado de ganhar bolsa CAPES para pós-doc. Levei um susto e tive uma crise: eu sou uma velha. Me deu uma coisa tão horrível e eu fiquei impactada. Ao mesmo tempo em que eu tinha um sonho de voltar para o meu consultório, naquele momento, no auge da minha carreira alguém me telefona e eu nem sabia. Aquilo foi caótico (S11).

Ainda, um servidor sugere que o setor de Gestão de Pessoas da instituição seja mais proativo e estabeleça comunicação direta com os futuros aposentados, a fim de inseri-los nas atividades oferecidas a eles, orientando sobre a importância de

participar e pensar na preparação: “Se tu não tá atento não percebe, tem que fazer chamamento. Falta comunicação” (S14).

Além disso, o mesmo servidor relatou que se tivesse participado do PPA poderia ter refletido sobre algumas questões relativas à aposentadoria nas quais ele não havia pensado antes.

De fato, é pertinente a afirmação do servidor em relação à necessidade e importância de prévia reflexão, com o objetivo de preparar o indivíduo para novas situações, denominadas por França (2009) como fatores de risco:

A adaptação à aposentadoria, tal qual o envelhecimento, dependerá da antecipação dos aposentáveis aos fatores de risco - como a promoção da saúde e do alcance de uma poupança para o futuro - e da adoção de medidas que facilitem os fatores de bem-estar nesta transição - como a educação, trabalho, renda, vínculos sociais, afetivos e familiares (FRANÇA, 2009, p. 4).

Já sobre o fato de não ter participado do PPA por desconhecer a existência na instituição, ele afirma:

Talvez eu pudesse ter percebido alguma coisa. Eu não sabia que tinha, só descobri quando fui lá pedir pra voltar. Acho que o departamento de pessoal deveria monitorar e chamar as pessoas que estão perto da aposentadoria. Talvez se eu tivesse participado, nem teria me aposentado (S14).

Nos relatos do S14, é evidente a carência do processo de comunicação e divulgação do PPA da instituição, considerando que, embora o servidor se enquadre no público-alvo definido pelos gestores do Programa, sequer soube da existência deste.

Por outro lado, existem também servidores que, mesmo possuindo os requisitos para a aposentadoria, não têm interesse em participar das atividades ofertadas:

Eu não me vejo participando dessas atividades (PPA's), teria que ser alguma atividade muito entusiasmada. Não é falta de receptividade por desacreditar que existam programas necessários e que atendam, é que talvez eu ainda me ache fora disso, assim como eu não me vejo aposentado, eu não me vejo participando (S5).

A falta de interesse do servidor pode estar ligada a possíveis falhas de divulgação e promoção das atividades, mas também demonstra negação em relação ao período que está vivenciando.

Beauvoir (1970, p. 99) diz que “a maioria dos velhos [...] recusam o tempo por não quererem decair; definem seu antigo eu como sendo o eu que eles continuam a ser”. Ou seja, pode ocorrer certa dificuldade em reconhecer sua nova condição.

O processo de aposentadoria muitas vezes gera uma expectativa de que uma vida diferente irá se iniciar, porém a saída do trabalho e do convívio social proporcionado por ele pode ocasionar um sentimento de arrependimento.

Tal situação é claramente expressa na fala do S14:

Me aposentei porque achei que poderia ser melhor e não foi. Senti muito a questão da aposentadoria. Não me preparei para isso. Eu tinha expectativa de mudança, de uma outra proposta de vida.

Dentre os entrevistados, um servidor se considerou totalmente preparado para a aposentadoria. Mesmo sem participar das atividades oferecidas pelo PPA da instituição, sente-se bem resolvido: “Nem sabia que tinha (PPA), mas eu já vinha emocionalmente elaborando. Tá na maior tranquilidade” (S15). Mesmo sem projetos profissionais, o servidor acredita que terá outras ocupações que lhe darão prazer:

A aposentadoria não significa tu sair da tua atividade, parar com tudo o que tu tá fazendo e sentar dentro de casa. Não, a aposentadoria é conquistar um direito. Vou chegar no fim do mês, vou receber e vou estar livre pra trabalhar em outras coisas. Cortar uma graminha, tomar um chimarrão.

O ideal consumido de que a aposentadoria será uma fase da vida onde o sujeito poderá fazer as atividades de lazer, que não possuía tempo enquanto estava trabalhando, pode gerar frustração caso o indivíduo não se programe para isso.

Esta expectativa de que a aposentadoria pode parecer um final de semana prolongado é explicada por França (2009):

Apesar de o lazer ser uma compensação do trabalho, contraditoriamente, ele é pouco inserido na vida dos trabalhadores. Assim, para muitos, o final de semana é quando realizam parte das obrigações familiares, brincam com os filhos, veem os amigos, organizam algumas rotinas domésticas, praticam um hobby, namoram, caminham, vão à praia, jogam futebol ou se dedicam à leitura, um cinema ou uma saída para um restaurante. Estas são as atividades sociais e de lazer, típicas de um brasileiro de classe média que consegue distribuir seu tempo livre. A visão da aposentadoria pode parecer uma versão ampliada da vida do final de semana, adicionando algumas atividades que não são realizadas por ausência de tempo ou expandindo outras que lhes deem maior prazer (França, 2009, p. 13).

Dessa maneira, é essencial que o indivíduo programe seu tempo, sem esperar por um momento preenchido somente por tarefas e atividades prazerosas.

Nesse sentido, um servidor (S15) manifestou-se claramente sobre a importância de não esperar somente pela aposentadoria para realizar suas atividades preferidas:

Eu sou muito de pensar no hoje. No ser feliz hoje, no que eu faço hoje. Eu já desfrutava e curtia a vida. Tem que ser no paralelo, é fundamental. A felicidade é um conjuntinho de pequenas coisinhas que tu possa fazer durante o dia (S15).

Embora nem todos servidores considerem a possibilidade de seguir trabalhando após a aposentadoria na Universidade, continuar exercendo alguma atividade pode tornar a transição mais fácil.

Nunca pensei em aposentar. Tenho pensado mais porque as pessoas falam: tu já te aposentou? Tu ainda tá (trabalhando)? Por nada do mundo me vejo sem alguma atividade. Eu saio hoje da Universidade e amanhã já to fazendo outra coisa. Não penso em parar (S5).

Ainda, a percepção do indivíduo em relação a sua capacidade laboral também pode influenciar na opção pela continuidade no desenvolvimento de atividade produtiva. Essa sensação de capacidade é manifestada em diversas entrevistas: “Eu me sinto com toda energia, toda disposição, no ponto alto da experiência” (S15). “Me imagino ainda bem disposta, cheia de vida para poder viajar e curtir” (S3).

Eu me acho muito produtivo. Tanto que se caso eu não puder voltar, terei que procurar outra coisa, pode ser até voluntário. Acho a questão financeira muito importante, mas não é por isso que eu estou querendo retornar as atividades (S14).

A pesquisa de França e Carneiro (2009) apontou que dentre os cento e vinte e um (121) trabalhadores, a maioria manifestou que terá algum tipo de atividade na aposentadoria (92%), e a escolha por não trabalhar em nada foi opção para apenas 7%. Os entrevistados daquela pesquisa responderam também sobre qual tipo de atividades pretendem seguir:

As atividades variarem desde abrir um negócio (31%), arranjar um trabalho numa área diferente (29%), procurar o mesmo tipo de trabalho (26%), realizar um projeto pessoal (22%), trabalhar como voluntário (20%) e trabalhar como consultor (10%) (FRANÇA E CARNEIRO, 2009, p. 435).

Os dados apresentados no estudo de França e Carneiro (2009) confirmam o lugar de destaque do trabalho na vida humana, centralidade esta que, segundo Costa e Soares (2009), justifica as dificuldades dos sujeitos em lidarem com as rupturas no momento da aposentadoria.

Ainda de acordo com Costa e Soares (2009, p. 100), o trabalho é uma categoria central também na dimensão psicológica, pois é fundamental para os processos de autodescrição e autoavaliação.

Diante da relevância do trabalho e da complexidade do desligamento do mesmo, cabe ao PPA das instituições, por meio de suas ações, alertar sobre as possíveis implicações da interrupção das atividades profissionais, orientando os servidores que desejam continuar contribuindo com a instituição, ou até mesmo

promovendo debates sobre formas alternativas de inserção profissional e social pós-aposentadoria.

A finalidade do PPA é apoiar os trabalhadores na decisão e na busca de uma aposentadoria ativa, baseada na escolha do estilo de vida, na harmonia dos relacionamentos, na educação, no desenvolvimento pessoal e mesmo na retomada 16 a um trabalho igual ou diferente, se assim eles desejarem. Deve ser implementado pela organização, com o apoio das universidades e do governo, com uma antecedência mínima de dois anos antes da aposentadoria (FRANÇA, 2009, pp. 15-16).

### ***A relação com o trabalho na atualidade***

Para Bauman (2001), o momento atual vivido pela sociedade pode ser caracterizado como a era da liquefação, a modernidade líquida. Nesta sociedade, o que importa é a demarcação do indivíduo em seu próprio presente.

Atualmente, as diversas formas de trabalho e a constante busca por uma vida melhor, por meio de uma remuneração mais alta, por vezes comprometem as relações sociais e o sentimento de pertencimento do indivíduo.

Existe um esforço contínuo para que sejam alcançados os objetivos pessoais. Os planos e até mesmo as carreiras são mais transitórias e inconstantes, afirma Bauman: quanto menor é a firmeza no presente, tanto menos o futuro pode ser integrado no projeto (2001, p. 173).

Tal liquidez nas relações pôde ser constatada nas entrevistas com servidores mais jovens, que manifestaram com mais frequência seus interesses e satisfações pessoais, enquanto os servidores mais velhos demonstraram atribuir ao trabalho um significado mais abrangente, envolvendo um esforço coletivo e uma identificação com a instituição.

Sobre sua carreira, a servidora S4 afirmou: “a ideia é procurar um cargo de nível superior, continuar crescendo por qualificação”.

O encantamento moderno com o progresso – com a vida que pode ser “trabalhada” para ser mais satisfatória do que é, e destinada a ser assim aperfeiçoada ... A modernidade não conhece outra vida senão a vida “feita” a vida dos homens e mulheres modernos é uma tarefa, não algo determinado, e uma tarefa ainda incompleta, que clama incessantemente por cuidados e novos esforços (BAUMAN, 2001, p. 169).

Por outro lado, os servidores mais velhos expressavam com frequência a relevância da carreira que construíram, afetando diretamente os mais diversos aspectos de suas vidas, e o quão importante foi o ingresso na Universidade, expressando gratidão e reconhecimento.

Hoje em dia o tempo é diferente, as coisas são muito mais rápidas. A gente fazia uma carreira aqui dentro. Hoje eu vejo que estão hoje aqui, amanhã passam em outro concurso que paga melhor e migram. Eu gosto do que faço (S14).

Eu me sinto em paz. Carrego milhões de orgulhos comigo. Nesse período (de trabalho na instituição) passaram na minha responsabilidade mais de 20 bilhões por mim, e nunca tive uma auditoria. Vários momentos profissionais que passei aqui me deixam tranquilo (S15).

Ainda, os mais velhos defendem que o servidor possa continuar servindo à instituição de alguma maneira: “O aposentado que vive sua instituição no seu dia a dia mesmo, esse cara poderia continuar contribuindo com a instituição” (S5).

Esse “tempo diferente” ao qual se refere o S14 pode ser reflexo das diversas possibilidades vislumbradas pelos mais jovens. Na busca por algo melhor, julgam que a posição em que estão não é boa o suficiente, e que por ela talvez não valha a pena a sua dedicação. Neste sentido, Bauman afirmou:

Se todas as partes do espaço podem ser alcançadas a qualquer momento, não há razão para alcançar qualquer uma delas num dado momento tampouco razão para se preocupar em garantir o direito de acesso a qualquer uma delas (BAUMAN, 2001, p. 150).

Considerando as diferentes perspectivas geracionais e os tempos líquidos e dinâmicos em que se vive (Bauman, 2001) é relevante que a instituição compreenda as distintas expectativas de seus servidores, investindo em programas que alcancem diferentes perfis, buscando motivar os servidores mais jovens de modo que se identifiquem com a instituição, resgatando o sentimento de pertencimento e valorização.

Fischer (1985) afirma que há necessidade de maior atenção, por parte das instituições, às ações e políticas de gestão de recursos humanos. Nesse sentido, afirma:

Esta desatenção do estudo sociológico para com a filosofia e prática das políticas de administração de Recursos Humanos não se coaduna, de forma alguma, com a importância que estas assumem no contexto organizacional, na medida em que são elas que efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações do trabalho são constituídos [...] (FISCHER, 1985, p. 29).

Assim, para trabalhar com políticas institucionais voltadas aos servidores, há que se reconhecer o cenário contemporâneo do mundo do trabalho com suas novas formas de constituição e as relações decorrentes destas inovações.

### ***Pautas e Sugestões para Implantação de um Programa Permanente***

Nas entrevistas realizadas, um dos questionamentos era sobre a opinião do servidor em relação à valorização dos aposentados, ou seja, de que maneira a instituição poderia valorizar seus servidores após a aposentadoria.

Três (03) servidores responderam que a instituição, antes de pensar em valorizar os aposentados, precisa valorizar os ativos (S3, S13 E S15): “Acho que a instituição deve valorizar tanto o servidor ativo como aposentado” (S3).

O servidor (S13) destacou que a questão da valorização dos servidores é frequentemente trazida à tona pelos candidatos ao cargo máximo da instituição, mas opinou que na prática, as capacitações, por exemplo, são para poucos:

Nas campanhas eleitorais (para eleição de Reitor) sempre se fala em valorização. Normalmente os mais próximos da cúpula são mais valorizados, e aquele que estão mais distantes não tem acesso. A universidade já peca na valorização dos ativos (S13).

O mesmo servidor, que já ocupou cargo de Pró-Reitor na instituição, afirmou que houve algumas tentativas de recontração dos serviços dos aposentados:

Nós tivemos um período no final dos anos 90 até 2005 ou 2006 em que se aproveitava muito o aposentado na UFPel.. Eram quase 300 aposentados trabalhando e recebendo na rubrica cursos e concursos. Era uma ilegalidade, uma irregularidade que se cometia, até que o Ministério do Planejamento cortou essa rubrica (S13).

O relato do servidor alerta para os cuidados que a instituição deve ter com seus programas, especialmente em relação às limitações legais às quais estão sujeitas, devendo observar, na formulação de suas políticas para os aposentados, os princípios da administração pública.

Uma alternativa seria o desenvolvimento de minicursos ou programas de acolhida e treinamento, que reconheceriam o trabalho do servidor aposentado e também proporcionariam a valorização e integração aos servidores da ativa, conforme sugerido por vários entrevistados.

É imprescindível que ao pensar em um Programa Permanente de Preparação para a Aposentadoria, a organização também defina e estabeleça diretrizes para suas ações voltadas aos servidores ativos, levando em consideração que o desenvolvimento e a capacitação do servidor ao longo da sua carreira na instituição influenciam diretamente na postura do indivíduo em relação ao momento da aposentadoria.

Em sua entrevista, a servidora S3 alegou que a Universidade deveria estimular os vínculos entre os servidores, oferecendo local e ações para esta finalidade. Segundo ela, a universidade deveria ter uma associação que mantivesse atividades nas áreas da saúde, lazer, esporte e cultura.

A sugestão da servidora vai ao encontro dos objetivos das ações de integração desenvolvidas na UFSM, conforme exposto anteriormente, no item 6.1.

A ideia de que reconhecimento vem durante a carreira, também foi a opinião do servidor S15, pois acredita que valorizando o servidor que está na ativa, naturalmente este sentirá que cumpriu seu dever:

Eu me sinto realizado, materialmente, profissionalmente, afetivo. Sempre conciliei minha atividade profissional com a minha vida pessoal. Não to deixando pra me aposentar pra viver, não, eu vivia paralelamente.

Em outra perspectiva, alguns servidores são enfáticos ao dizer que a instituição carece de políticas voltadas ao reconhecimento, ou pelo menos cuidado, com os aposentados da Universidade: “A UFPEL não cuida dos seus aposentados. Conheço gente que está em abono permanência não porque quer, mas porque não sabe o que fazer da vida” (S11).

A relevância em proporcionar ao aposentado oportunidade de preparação para o pós-aposentadoria é demonstrada na argumentação do S15:

Na caminhada eu vi muitos colegas que faltava cinco, dez ou quinze anos para se aposentar e ficavam: “ai, to louco que chegue a hora de se aposentar”. E chegava a hora de aposentar, o cara ficava numa felicidade, mas quatro ou cinco meses depois ficava deprimido e queria trabalhar.

Certamente, ter o olhar voltado aos servidores da ativa deve ser um dos objetivos principais das políticas de gestão de pessoas nas organizações, porém, considerando as implicações que a aposentadoria pode ocasionar na vida do indivíduo, cabe à instituição repensar suas práticas considerando os anseios dos servidores.

Diante das informações analisadas no presente estudo, sugerem-se algumas pautas para um Programa Permanente de Preparação para a Aposentadoria em IFES, observadas as particularidades de cada instituição:

- Plano de acolhida e treinamento, com o objetivo de estimular o pertencimento e a identificação do servidor com a instituição;

- Ações voltadas à capacitação do servidor nas diversas etapas de sua carreira, considerando os diferentes perfis e cargos existentes;
- Atividades de inserção dos servidores na comunidade externa, por meio de projetos de extensão, possibilitando que estes desenvolvam suas profissões ou habilidades em ambiente externo à organização;
- Inclusão de servidores aposentados como palestrantes/convidados nas reuniões dos PPA's;
- Estabelecimento de parceria com as entidades representativas, ampliando a equipe responsável pelo desenvolvimento do PPA na instituição;
- Criação de uma política de comunicação interna, visando à ampla divulgação das atividades oferecidas, bem como publicação dos registros e dados do programa;
- Criação de espaços de integração dos servidores dentro do ambiente laboral;
- Divisão do PPA em módulos, possibilitando que o servidor participe das atividades de seu interesse;
- Promoção de capacitação de gestores para liderar equipes intergeracionais.

Cabe ressaltar que mesmo um Programa Permanente necessita de constante atualização, especialmente no que diz respeito às diferentes configurações no mundo do trabalho, sempre objetivando aprimorar as atividades-fins da instituição, por meio do trabalho e do reconhecimento de seus servidores, sejam eles docentes ou técnico-administrativos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu seu objetivo geral, identificando e analisando as políticas internas de preparação para a aposentadoria de servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Para propor uma pauta de sugestões a um programa permanente de preparação para a aposentadoria, a pesquisa focou nas entrevistas com os sujeitos, considerando o fato de que o desligamento das atividades não pode ser somente uma decisão institucional.

Refletindo sobre as questões que envolvem a aposentadoria, foi possível constatar que esta é um processo que abrange aspectos objetivos e subjetivos, que influenciam diretamente na percepção do indivíduo em relação a este momento da vida.

Nas instituições públicas, a carreira é uma construção individual e organizacional e, neste sentido, o olhar do servidor auxiliou na compreensão do processo.

Por sua vez, as organizações têm papel relevante na aposentadoria de seus servidores, enquanto formadoras e orientadoras. É função da instituição promover políticas que possam assistir os servidores nesse sentido, preparando-os para o momento da aposentadoria.

Por meio das entrevistas, os objetivos específicos foram atingidos, identificando os programas existentes e analisando as expectativas dos servidores em relação à aposentadoria e ao Programa de Preparação oferecido pela instituição.

Na UFPEL foi possível verificar que, inicialmente, a implantação do PPA foi feita de forma emergencial, visando atender às exigências legais.

Embora a equipe de trabalho do setor de Gestão de Pessoas daquela instituição tenha interesse no desenvolvimento do programa, alega dificuldades como, por exemplo, o número reduzido de servidores no setor.

Por meio dos relatos dos servidores que já estavam aptos à aposentadoria, foi possível identificar que os mesmos não obtiveram apoio e orientação por parte da

instituição. Dentre os entrevistados nessa condição, o motivo para a não participação foi unânime: desconhecem as ações promovidas pela Universidade.

Considerando a perspectiva da instituição, que alega não ter força de trabalho suficiente para desenvolver esta demanda, uma alternativa seria o estabelecimento de uma efetiva parceria com os sindicatos, a fim de organizar as atividades do programa em todas as etapas.

Ainda, os dados obtidos permitiram que se propusessem pautas para a implantação de um programa permanente, atingindo o último objetivo específico do trabalho.

Na UFPEL, as entrevistas também evidenciaram alguns pontos que necessitam ser aprimorados no PPA existente, como os meios de comunicação do setor com os servidores e a divulgação das ações e das atividades oferecidas, por exemplo.

Tal ação pode não garantir a participação do servidor, mas evitaria situações como a relatada pela servidora que foi surpreendida com a notícia que estaria aposentada.

Possibilitaria, ainda, uma maior reflexão por parte do servidor que solicitou reversão da aposentadoria por não ter se planejado, a exemplo dos casos citados pela gestora, sobre os servidores que estavam ambivalentes, mas que ao final da participação nas atividades do PPA puderam tomar a decisão sobre aposentar ou não de forma mais segura.

Em relação à valorização dos aposentados, uma opinião recorrente nas entrevistas foi a de que a instituição pudesse continuar contando com a *expertise* dos servidores.

Embora não haja previsão legal específica para contratação dos serviços dos aposentados, uma possibilidade seria a realização de seminários temáticos, com o objetivo de instruir e capacitar servidores da ativa, onde os aposentados pudessem participar como palestrantes, compartilhando suas experiências. Com base no exemplo da UFSM, outra possibilidade mais informal seria a criação de um banco de habilidades e serviços, através do qual os servidores poderiam cadastrar-se para divulgar suas novas atividades pós-aposentadoria, como um servidor que é Contador, ou um servidor que abriu um serviço de entrega de comida caseira, por exemplo.

Institucionalmente, cabe o desenvolvimento de políticas efetivas, objetivando apoiar a formação continuada de seus profissionais, possibilitando maior envolvimento acadêmico, mas também despertando os servidores para questões culturais e sociais, que vão além das capacitações práticas para o desenvolvimento de suas funções.

O Decreto nº 5.707 de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, define capacitação como sendo um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Dejours (2000) afirma que, para ser reconhecido, o trabalho precisa ser útil e valorizado por alguém. Assim, pensar nas políticas considerando e valorizando as habilidades individuais pode trazer ao servidor o reconhecimento e o sentimento de utilidade expresso com frequência nas entrevistas.

Nesse sentido, os fatores que influenciam no processo de aposentadoria devem ser geridos cotidianamente, nos níveis individual e organizacional, construindo o contexto da aposentadoria a partir dos dois aspectos fundamentais definidos por França (2009): reduzir os fatores de risco e estimular os determinantes de bem-estar na transição.

As diferentes perspectivas e expectativas puderam ser claramente observadas ao comparar as gerações. A maioria dos servidores mais jovens afirmou que pretende se aposentar no tempo previsto, enquanto os servidores mais próximos da aposentadoria esperam continuar trabalhando.

O tempo instantâneo [...] é também um tempo sem consequências. “Instantaneidade” significa realização imediata, “no ato” – mas também exaustão e desaparecimento do interesse (Bauman, 2001, p. 150).

Assim, o presente trabalho contribui ao discutir o processo da aposentadoria a partir de diferentes perspectivas, evidenciando as necessidades dos servidores em relação à reflexão e preparação para a aposentadoria, objetivando reduzir possíveis situações de arrependimento e frustração, e contribuindo também no processo de valorização do servidor.

A pesquisa contribui ainda com os estudos sobre aposentadoria e envelhecimento na área da Administração, bem como com a agenda de pesquisas sobre o tema proposta por Fontoura e Piccinini (2012).

Como limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, constata-se que o processo de criação e desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à área de Gestão de Pessoas precisa ser construído coletivamente, incentivando e solicitando a opinião dos servidores, ativos ou inativos, juntamente com as entidades sindicais e representativas, além da gestão da instituição.

Ainda, cabe ressaltar que o presente estudo foi realizado com uma amostra de servidores que estavam no período pré-aposentadoria. Um estudo futuro poderia considerar o acompanhamento de servidores após sua saída do trabalho, visando identificar os impactos decorrentes da aposentadoria, analisando a visão do indivíduo após alcançar tal etapa.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, W. A. C. (2016). **Trabalho, Maturidade e Aposentadoria: Perspectivas e Desafios para os Trabalhadores e para a Gestão de Pessoas.** Painel. XV Encontro da Anpad, Costa do Sauípe.

ANTUNES, R. (2003). **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo.

BARR, N.; DIAMOND, P. (2006). **The economics of pensions.** Oxford Review of Economic Policy. V. 22, n. 1, p. 15-39, mar. 2006. Disponível em: <[http://eprints.lse.ac.uk/2630/1/economics\\_of\\_pensions\\_final.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/2630/1/economics_of_pensions_final.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2016.

BARRETO E FERREIRA (2011). **Luto e Melancolia: Contribuições Psicanalíticas para o entendimento dos reflexos da Aposentadoria na Subjetividade dos Indivíduos.** XXXV EnAnpad. Rio de Janeiro, 2011.

BAUMAN, Z. (2001). **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.

BEAUVOIR, S. (1970). **A velhice:** Realidade incômoda. São Paulo: Difel, 1970.

BERGUE, S. T. (2010). **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** Caxias do Sul, RS. 3ª edição. Educs, 2010.

BITENCOURT, B. M. *et al.* (2011). Para Além do Tempo de Emprego: O Sentido do Trabalho no Processo de Aposentadoria. **Revista de Ciências da Administração.** v. 13, p. 30-57. Set/Dez 2011.

BIRMAN, J. (2006). **Arquivos do mal-estar e da resistência.** Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.

BRASIL (2015). **Entenda as Novas Regras para a Aposentadoria Propostas pelo Governo.** Notícias do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/entenda-as-novas-regras-para-a-aposentadoria-propostas-pelo-governo-1>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Vol.20 n.236 (Dez 2015). Brasília, 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Política Nacional do Idoso.** Presidência da República. Leis. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8842.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2016.

BRESSAN M. A. L. C. *et al.* (2013). Bem-estar na Aposentadoria: o que isto significa para os servidores públicos federais? **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**. Rio de Janeiro. 16(2): 259-272.

CAMARANO, A. A.. **O Idoso Brasileiro no Mercado de Trabalho**. 5º Congresso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 2001. Disponível em: <<http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/PDF/CAMARANO.PDF>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. (Org.) (2004). **Os Novos Idosos Brasileiros: Muito Além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Arq\\_29\\_Livro\\_Completo.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Arq_29_Livro_Completo.pdf)>. Acesso em 25 mar. 2016.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S.; FERNANDES, D. (2013). **Envelhecimento Populacional, Perda de Capacidade Laborativa e Políticas Públicas**. Nota Técnica. IPEA. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Arq\\_29\\_Livro\\_Completo.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Arq_29_Livro_Completo.pdf)>. Acesso em 25 mar. 2016.

CARVALHO, J.A.M.; WONG, L. R. (2008). **A transição da estrutura etária da população brasileira na primeira metade do século XXI**. Caderno de Saúde Pública. Rio de Janeiro, 24(3), pp. 597-605.

CATTANI, A. D. (Org.) (2014). **Trabalho: horizonte 2021**. Porto Alegre: Escritos Editora.

CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J.; FILHO, J. E. A. (2013). Envelhecimento nas Organizações: Percepções e Práticas de RH no Brasil. *In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Anais...* Brasília: ANPAD, 2013.

CHANLAT, J. F. (2002). **O gerencialismo e a ética do bem comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.

CHAUÍ, M. (2003). A Universidade Pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, set/out/nov/dez. 2003.

COELHO, H. FERRAZ, D.L; MOREIRA, P.A. **Sindicatos**: obstáculos e potencialidades ao movimento de constituição da consciência de classe. [Mimeo], 2015.

COSTA, A. B; SOARES, D. H. P. (2009) Orientação psicológica para a aposentadoria. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Volume 9, n. 2. Florianópolis.

DEJOURS, C. (2007) **Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro, Editora FGV.

\_\_\_\_\_. (2000) **Psicodinâmica del trabajo y vínculo social**. Actualidad Psicológica. Año XXIV, nº 274, Abril 2000.

DEPS, V. L. (1994). **A transição a aposentadoria, na percepção de professores recém-aposentados da Universidade Federal do Espírito Santo**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Educação, UNICAMP. Campinas. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000079058&fd=y>>. Acessado em 22 fev. 2016.

FASUBRA (2016). **Histórico Institucional**. Documentos. Disponível em: <<http://www.fasubra.org.br/documentos/fasubra.pdf>>. Acesso em 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. IV ENCONTRO DE APOSENTADOS E ASSUNTOS DE APOSENTADORIA. **Anais**. Brasília, abril 2016.

FISCHER, Rosa. Pondo os Pingos nos Is. *In*: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Processos e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. pp. 19-50.

FONTOURA, D. S.; PICCININI, V. C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 36. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FONTOURA, D. S.; ROCHA DE OLIVEIRA, S. (2014). **A Construção Social do(s) Mercado(s) de Trabalho**: espaços de luta de classe, gênero e idade. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado, 2014.

FONTOURA, D. S.; DOLL, J.; OLIVEIRA, S. N. (2015). O Desafio de Aposentar-se no Mundo Contemporâneo. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 40, n. 1, pp. 53-79, jan./mar. 2015. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.br/edu_realidade)>. Acesso em 22 mar 2016.

FRANÇA, L.C.; MURTA, S.G; NEGREIROS, J.L; PEDRALHO, M.; CARVALHEDO, R. (2013). Intervenção Breve na Preparação para a Aposentadoria. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Jan-jul 2013, vol. 14, n. 1. pp. 99-110.

FRANÇA, L. H. F. P. (2002). **Repensando a Aposentadoria com Qualidade**: Um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Universidade Aberta da Terceira Idade. UERJ, Rio de Janeiro, 2002.

FRANÇA, L. H. F. P. (2009). **Aposentadoria ativa**: o papel das organizações, Empreendedorismo, Trabalho e Qualidade de Vida na Terceira Idade. São Paulo: Universidade Aberta da Terceira Idade de Rennes-França e da Universidade Aberta da Terceira Idade (UnATI-UERJ).

FRANÇA, L. H. F. P; CARNEIRO, V. L. (2009). Programas de Preparação para a Aposentadoria: Um Estudo de Caso com Trabalhadores Mais Velhos em Resende (RJ). **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, 12(3): 429-447.

FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, D. H. P. (2009). Preparação para a Aposentadoria como Parte da Educação ao Longo da Vida. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 2009, 29 (4), p. 738-751.

FREITAS, M. E. (2016). **Trabalho, Maturidade e Aposentadoria: Perspectivas e Desafios para os Trabalhadores e para a Gestão de Pessoas**. Painel. XV Encontro da Anpad, Costa do Sauípe.

FREUD, S. (1915). Sobre a transitoriedade. In: **Obras completas**. Tradução e notas de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v.12.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Emprego e Desemprego**. Série histórica mensal. Setembro de 2016. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/publicacoes/ped-rmpa/serie-historica-mensal/>>. Acesso em 25 out 2016.

GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, P., MARSIGLIA, R.M.G.; GOMES, M.H.A., orgs. (2003). **O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2003. 444 p. ISBN 85-7541-025-3. Disponível em SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

HELAL, D. (2016) **Trabalho, Maturidade e Aposentadoria: Perspectivas e Desafios para os Trabalhadores e para a Gestão de Pessoas**. Painel. XV Encontro da Anpad, Costa do Sauípe.

HOLZMAN, L. (2006). A dimensão do trabalho precário no Brasil no início do século XXI. In: Valmiria Carolina Piccinini; Lorena Holzmann; Ilona Kovács; Valeska Nahas Guimarães. (Org.). **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre, 2006, p. 71-92.

IBGE, Censo Demográfico. **Projeção da População do Brasil por Sexo e Idade para o período 1980-2050 – Revisão 2008**. Dados extraídos do Atlas Nacional do Brasil Milton Santos. IBGE, 2008. Disponível em: <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=CD95&t=razao-dependencia-grupos-etarios>>. Acesso em 22 fev 2016.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Mensal de Emprego**. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/fasciculo\\_indicadores\\_ibge/2016/pme\\_201602pubCompleta.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2016/pme_201602pubCompleta.pdf)>. Acesso em 25 out 2016.

ILMARINEN, J. (2012). **Envelhecimento Ativo no Local de Trabalho**. Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em: <<https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>>. Acesso em 15 abr 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Trabalhador com mais de 45 anos ocupará 47% do mercado**. 2006. Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5536&Itemid=2#trabalhadores](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5536&Itemid=2#trabalhadores)> Acesso em 22 mar. de 2016

LEVY, S. R.; MACDONALD, J. L. (2016). Progress on Understanding Ageism. **Journal of Social Issues**, vol. 72, n. 1, pp. 5-25.

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. S. (2012) Envelhecimento populacional: como este fenômeno tem sido abordado pela Administração? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7. **Anais...** Curitiba: ANPAD.

LUZ, M. M. C; AMATUZZI, M. M. (2008). Vivências de felicidade de pessoas idosas. *Estudos de Psicologia* (Campinas), pp. 303-307.

MINAYO, M. C. S.; GOMES, S.F.D.R. (2015). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34ª. ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2015.

MORIN, E. (2001). Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41 n. 3, pp. 8-19.

MOULAERT, T.; BIGGS, S. (2013) **International and European Policy on Work and Retirement: Reinventing Critical Perspectives on Active Ageing and Mature Subjectivity**. *Human Relations*. 66(1), pp. 23-43. Janeiro, 2013. Acesso em 21 abr 2016. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/66/1/23.full.pdf+html>>

NASCIMENTO, T. ROCHA DE OLIVEIRA, S. (2013). **Os Sentidos do Trabalho no Serviço Público: Uma Perspectiva Geracional**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.

Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013. **Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

ROCHA, C. R. (2010). **Políticas de Recursos Humanos da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a elevação da faixa etária média de seus servidores**. 2010. Dissertação Mestrado em Administração Pública – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/7812>>. Acesso em 25 mar. 2016.

RODRIGUES, D. D.; AFONSO, L. E. (2015). O impacto da criação da Funpresp sobre os benefícios previdenciários dos servidores públicos federais. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 49(6):1479-1505, nov./dez. 2015.

SARGENT, L. D. *et al.* (2012). **Reinventing retirement: New pathways, new arrangements, new meanings**. *Human Relations*, 66 (1). pp. 3 – 21.

SOARES, D. H. P. *et al.* (2007). **Aposenta-ação**: Programa de preparação para a aposentadoria. *Estud. interdisciplinar envelhecimento*. Porto Alegre, v. 12, pp. 143-161.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (2015). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <[http://wp.ufpel.edu.br/pdi/files/2015/08/PDI-UFPel\\_13-2015\\_rev03.pdf](http://wp.ufpel.edu.br/pdi/files/2015/08/PDI-UFPel_13-2015_rev03.pdf)>. Acessado em 24 nov. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (2016). **Programa Transformar o Hoje – UFSM na mídia**. Disponível em: <<http://sites.multiweb.ufsm.br/livro/>>. Acessado em 16 fev. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Programa de preparação para aposentadoria**. Florianópolis: Insular, p.17-34, 1996.

## **ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DAS IFES ESTUDADAS NA PESQUISA**

### A) Identificação

Nome:

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Escolaridade:

Cargo que ocupa/ocupava na instituição:

Tempo de trabalho na instituição:

Se aposentado, data da aposentadoria:

Se ativo, data prevista para aposentadoria:

### B) Questões

1- Qual a trajetória de trabalho até hoje?

2- Quais foram as principais motivações para ingressar na Universidade?

3- Pessoalmente, se preparou ou prepara de alguma forma para a aposentadoria?

4- Caso a Instituição disponha de algum Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA):

5- Conhece o PPA existente na sua Instituição?

Se sim:

6- Como conheceu?

7- Participou de alguma ação do referido Programa? Se sim, qual sua opinião sobre a atividade?

8- Acredita que o Programa e suas ações contribuíram/contribuem de alguma forma na sua preparação para o encerramento das atividades profissionais? Se sim, de que maneira?

9 – Em sua opinião, como a Instituição poderia valorizar o servidor aposentado ou em final de carreira?

10- No período que antecedeu a aposentadoria, de alguma forma sentiu-se titubeante ou ansioso pensando em como seria essa nova fase da vida?

- 11- Pretende realizar outra atividade profissional após a aposentadoria?
- 12- No âmbito pessoal, tem objetivos a realizar após a aposentadoria? Exemplo: praticar algum esporte, viajar, participar de atividades beneficentes.
- 13- Na sua percepção, quais os pontos positivos da chegada da aposentadoria?
- 14- E os negativos?
- 15- Por fim, quando pensava em aposentadoria no início da sua carreira, como imaginava que seria?

**ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DA ÁREA  
RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PARA  
SERVIDORES DAS IFES ESTUDADAS NA PESQUISA**

A) Identificação

Nome:

Cargo que ocupa na instituição:

Tempo de trabalho na instituição:

B) Questões

1- A Instituição dispõe de algum Programa ou Ação de Preparação para a Aposentadoria (PPA)?

Se sim:

2- Quais as principais atividades oferecidas pelo Programa?

3- Anualmente, qual o percentual de servidores participantes, em relação ao total de servidores em processo de aposentadoria ou aposentados?

4- Como se dá a divulgação das ações?

5- Existe algum setor/departamento específico responsável pelo planejamento dessas ações?

6- Para a Instituição, quais os benefícios na manutenção destas atividades?

7- A Instituição dispõe de algum tipo de feedback dos participantes? Como são pensadas as ações?

**ANEXO C – APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A  
APOSENTADORIA NA UFSM**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO

**A P R O V A D O**

Universidade Federal de Santa Maria

Em 13, 01, 2012

Sessão 7325

COMISSÃO - CLR

PROCESSO SOC. N. 320/2011

PARECER – 031/2012

PROCESSO DAG N. 23081.014770/2011-43

RELATOR – Prof. Pedro Brum Santos

A Comissão de Legislação e Regimentos recebeu, para análise e parecer, o Processo n. **23081.014770/2011-43**, Processo Administrativo da Divisão de Protocolo, e n. 320/2011, no Conselho Universitário, que encaminha para institucionalização, de parte da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, o Programa de Preparação para Aposentadoria na UFSM – Transformar o Hoje.

O Programa de Preparação para Aposentadoria na UFSM – Transformar o Hoje foi elaborado pela equipe multiprofissional da Unidade de Atenção à Saúde Ocupacional dos Servidores da UFSM e entidades representativas – ASSUFISM, APUSM, ATENS, ASITA, ADETI, SEDUFISM E NIEATI e tem como objetivos, dentre outros, preservar o desenvolvimento da representatividade social dos servidores, fomentar a discussão para a compreensão de temas relacionados à aposentadoria, contribuir para que as pessoas construam seus próprio projeto de vida em todas as etapas do seu desenvolvimento e manter os servidores atualizados frente às mudanças sociais e evoluções científicas e tecnológicas. No processo constam cópia do Programa, minuta da resolução do Reitor e documentos de aprovação da COPLAD/PROPLAN e da PROJUR.

Estando o processo devidamente instruído e tendo percorrido as instâncias administrativas necessárias, a CLR é de

**P A R E C E R**

que o Conselho Universitário pode aprovar o Programa de Preparação para Aposentadoria na UFSM – Transformar o Hoje.

Santa Maria, 13 de janeiro de 2012.

  
Prof. Pedro Brum Santos,  
Relator.

  
Prof. Rogério Ferrer Koff,  
Presidente da CLR.

## ANEXO D – RESOLUÇÃO 13/2015 DA UNIVERSIDADE DE PELOTAS



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS  
SECRETARIA DOS CONSELHOS SUPERIORES  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO-CONSUN  
Resolução 13/2015 – Pág. 020

- c) Utilizar o banco de potencialidades para auxiliar no processo de mobilidade interna, designações e alocação de servidores.
45. Consolidar na UFPel a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal, através de ações de promoção à saúde, prevenção aos agravos e às doenças e vigilância dos ambientes de trabalho, visando a melhoria da qualidade de vida.
- Ampliar os Projetos de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida através de parcerias.
  - Implementar o Programa de Educação para a Aposentadoria.
  - Elaborar e implementar o Programa de Prevenção e Mediação de Conflitos no Ambiente de Trabalho.
  - Ampliar a oferta dos Exames Médicos Periódicos.
  - Elaborar e implementar o Plano de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).
  - Realizar diagnóstico sobre qualidade de vida do servidor
  - Desenvolver ações voltadas à reinserção de servidores que, em decorrência de problemas de saúde ou quando as atividades do cargo exercido deixarem de ser requeridas pela instituição necessitem alterar sua atividade profissional.

### INFRAESTRUTURA

É responsabilidade da Universidade ampliar e qualificar a sua estrutura física, com base na relação entre a área construída e a capacidade de manutenção dessa estrutura, por meio de um plano de qualificação e de recuperação.

#### Objetivos Específicos e Ações

46. Elaborar Plano Diretor institucional.
- Elaborar Plano Diretor para o Campus Capão do Leão.
  - Elaborar Plano Diretor para o Campus Anglo.
  - Elaborar Plano Diretor para as demais Unidades localizadas na área urbana.
47. Elaborar zoneamento e definir parâmetros urbanísticos para os *campi*.
- Definir e implementar diretrizes para a organização física da UFPel.
  - Elaborar zoneamento de usos para os *Campi* Capão do Leão, Porto e Fragata.
48. Planejar e qualificar áreas públicas, de circulação e proteção ambiental.
- Planejar conjuntamente com a Prefeitura Municipal de Pelotas área pública de integração entre as unidades da área do Porto.
  - Qualificar áreas livres, de circulação, de estacionamento e de proteção ambiental dos *campi*.

A1.



## ANEXO E – DOCUMENTO DE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA EVOLUIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS



**UFPEL**

NO CENTRO DE UMA OUTRA HISTÓRIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS  
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
COORDENAÇÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

Memorando Circular CSQV nº 003/2016

Pelotas, 31 de agosto de 2016

Para: Unidades Administrativas e Acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas

Prezado(a),

A Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida/PROGEP dará prosseguimento ao Programa de Educação para a Aposentadoria – *EVOLUIDADE* objetivando atingir servidores, tanto Docentes quanto Técnico-Administrativos, que estejam em período próximo da aposentadoria (em torno de um a dois anos).

Solicitamos ampla divulgação desta ação junto aos servidores de sua Unidade, ressaltando que será necessária a liberação destes para que possam participar dos encontros, tendo por contrapartida o fato de que essa atividade tem por objetivo prioritário o cuidado com o servidor e conseqüentemente o estímulo à qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O grupo será formado mediante a ordem das inscrições até o limite de 15 servidores.

As inscrições poderão ser feitas de **05 a 12 de setembro** na página da Coordenação ([wp.ufpel.edu.br/progep/csqv](http://wp.ufpel.edu.br/progep/csqv)) em formulário que será disponibilizado a partir das **9h da manhã do dia 05 de setembro de 2016**.

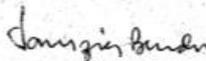
Datas dos encontros: 15 e 29 de setembro; 13 e 27 de outubro; 10 e 24 de novembro e 08 de dezembro.

Horário: 14h30min às 17h

Local: Sala 17, Barroso, 1734 (esquina Lobo da Costa).

Necessitando de maiores informações, contato com a CSQV pelo telefone 3284 3981.

Atenciosamente,

  
**Tanizia Bender**  
 Coordenadora de Saúde e  
 Qualidade de Vida  
 PROGEP/UFPEL