

# ABORDAGENS TEÓRICAS E PRÁTICAS EM PESQUISA

COORDENADORES

Patricia Biegging

Raul Inácio Busarello

ISBN 978-85-7221-591-6

2026

*Karol Jefessom Alves de Sousa*

## ENTRE TRAJETÓRIAS E NOVOS COMEÇOS:

PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA  
COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
NO SETOR PÚBLICO

### RESUMO:

Este capítulo analisa a experiência do projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos”, desenvolvido no âmbito da Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí (SEPLAN/PI), como estratégia institucional de gestão de pessoas voltada à preparação de servidores públicos para a aposentadoria. Partindo do reconhecimento de que o envelhecimento funcional e a proximidade da inatividade constituem desafios complexos para indivíduos e organizações, a iniciativa foi concebida com base em uma abordagem preventiva, humanizada e participativa. O capítulo fundamenta-se em referenciais sobre envelhecimento ativo, gestão do conhecimento e políticas públicas de transição para a aposentadoria, articulando teoria e prática a partir de uma experiência concreta no setor público estadual. Metodologicamente, adota-se abordagem qualitativa, de natureza aplicada, apoiada em análise documental, observação participante, rodas de conversa, oficinas temáticas e questionários, envolvendo 93 servidores em fase de pré-aposentadoria. Os resultados evidenciam redução dos níveis de ansiedade, aumento do preparo emocional e informacional, fortalecimento do vínculo institucional, estímulo ao protagonismo e valorização das trajetórias funcionais. Conclui-se que a preparação para a aposentadoria, quando institucionalizada como política de gestão de pessoas, contribui para o bem-estar dos servidores, para a preservação do conhecimento organizacional e para a construção de uma administração pública mais sustentável, ética e sensível às diferentes etapas da vida funcional.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Aposentadoria; Serviço público; Envelhecimento ativo; Políticas de transição.

**ABSTRACT:**

*This chapter analyzes the experience of the project “Retribuir Futuro: Planning New Paths”, developed within the State Secretariat of Planning of Piauí (SEPLAN/PI), as an institutional people management strategy aimed at preparing public servants for retirement. Recognizing that workforce aging and the transition to retirement represent complex challenges for both individuals and public organizations, the initiative was designed based on a preventive, human-centered, and participatory approach. The chapter draws on theoretical frameworks related to active aging, knowledge management, and public policies for retirement transition, articulating theory and practice through an applied experience in the state public sector. Methodologically, it adopts a qualitative and applied approach, grounded in document analysis, participant observation, conversation circles, thematic workshops, and questionnaires, involving 93 pre-retirement public servants. The results indicate a reduction in anxiety levels, increased emotional and informational preparedness, strengthening of institutional bonds, encouragement of individual protagonism, and recognition of professional trajectories. The chapter concludes that institutionalized retirement preparation policies contribute to employees’ well-being, preservation of organizational knowledge, and the development of a more sustainable, ethical, and human-oriented public administration.*

**Keywords:** People management; Retirement; Public service; Active aging; Transition policies.



## INTRODUÇÃO

O envelhecimento progressivo da força de trabalho no setor público brasileiro tem imposto desafios cada vez mais complexos à gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao cuidado institucional com servidores que se aproximam da aposentadoria. Em organizações marcadas por vínculos funcionais duradouros e por forte identificação entre trabalho, identidade e projeto de vida, a transição para a inatividade não pode ser tratada como um evento meramente administrativo. Trata-se de um processo multifacetado, atravessado por dimensões emocionais, sociais, simbólicas e organizacionais, que demanda planejamento, escuta e reconhecimento.

Quando a aposentadoria é compreendida apenas como um ponto final da trajetória laboral, a transição tende a ocorrer de forma abrupta, produzindo inseguranças, sentimentos de perda e, não raramente, sofrimento psíquico. Em contrapartida, quando reconhecida como parte legítima do ciclo funcional, abre-se espaço para a construção de sentidos, para a valorização das trajetórias individuais e para a preservação do legado institucional construído ao longo de décadas de serviço público.

É nesse contexto que se insere a experiência desenvolvida pela Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí (SEPLAN/PI), por meio do projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos”. A iniciativa foi concebida como uma estratégia inovadora de gestão de pessoas, orientada por uma abordagem preventiva e humanizada, voltada à preparação de servidores em fase de pré-aposentadoria. Mais do que informar sobre regras previdenciárias, o projeto buscou criar espaços institucionais de escuta, reflexão e planejamento, capazes de apoiar uma transição mais consciente, segura e digna.

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar essa experiência, destacando seus fundamentos teóricos, metodologia de implementação, resultados alcançados e implicações para a

modernização da gestão de pessoas no setor público. Ao fazê-lo, pretende-se contribuir para o debate sobre políticas institucionais de transição para a aposentadoria, ainda incipientes no contexto brasileiro, e oferecer subsídios para a replicação de práticas semelhantes em outros órgãos e esferas governamentais.

## FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA

A aposentadoria ocupa lugar ambíguo no imaginário social. Para alguns, representa alívio e liberdade; para outros, ruptura, incerteza e perda de identidade. No setor público, essa ambivalência tende a se intensificar, uma vez que o trabalho frequentemente assume papel central na construção do reconhecimento social e do sentimento de pertencimento institucional. Conforme destaca Dejours, o trabalho é um dos principais mediadores da identidade e da dignidade do sujeito, de modo que sua interrupção abrupta pode gerar sofrimento psíquico quando não há suporte adequado.

Nesse cenário, o conceito de envelhecimento ativo, formulado pela Organização Mundial da Saúde, oferece um referencial fundamental. Envelhecer ativamente significa otimizar oportunidades de saúde, participação social e segurança ao longo do curso da vida, reconhecendo a capacidade de continuar contribuindo socialmente mesmo após o encerramento da carreira formal. A aposentadoria, sob essa perspectiva, não é o fim da produtividade, mas um momento de reorganização de papéis, tempos e projetos.

Outro eixo central diz respeito à gestão do conhecimento no setor público. A saída de servidores experientes implica, frequentemente, a perda de saberes tácitos que sustentam rotinas, práticas e soluções institucionais. A ausência de estratégias para registrar,

compartilhar e transmitir esse conhecimento compromete a memória organizacional e a continuidade administrativa. Programas de preparação para a aposentadoria, quando bem estruturados, podem atuar como dispositivos de transição, favorecendo a troca intergeracional de saberes e a valorização da experiência acumulada.

No campo das políticas públicas, a literatura aponta a escassez de programas sistematizados de preparação para a aposentadoria no serviço público brasileiro. As iniciativas existentes tendem a ser pontuais, descontinuadas e pouco integradas às políticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, experiências institucionais consistentes assumem relevância estratégica, ao funcionarem como laboratórios de inovação e difusão de boas práticas.

## A EXPERIÊNCIA DO PROJETO RETRIBUIR FUTURO

O projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos” foi desenvolvido no âmbito da SEPLAN/PI, órgão estratégico da administração direta estadual, responsável pela coordenação do planejamento governamental. À época de sua concepção, levantamento interno indicava que mais de 80% do quadro efetivo encontrava-se em fase de pré-aposentadoria, evidenciando um cenário de envelhecimento funcional acelerado e a necessidade de uma intervenção institucional estruturada.

A proposta partiu do reconhecimento de que muitos servidores vivenciavam a proximidade da aposentadoria com ansiedade, insegurança e sentimento de despreparo, sobretudo em relação às dimensões emocional, financeira e identitária. A inexistência de uma política institucional voltada a essa etapa da carreira reforçava a percepção de invisibilidade e abandono simbólico.

Diante disso, o projeto foi concebido com base em quatro eixos articuladores: (i) cuidado e saúde emocional; (ii) informação e segurança previdenciária; (iii) protagonismo e planejamento de vida pós-carreira; e (iv) valorização das trajetórias e do conhecimento institucional. Sua implementação ocorreu de forma integrada à área de gestão de pessoas, mobilizando recursos humanos internos, parcerias institucionais e metodologias participativas.

## METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

A experiência foi analisada a partir de uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com delineamento exploratório e descritivo. A metodologia combinou análise documental, observação participante e coleta de percepções dos servidores, por meio de questionários, rodas de conversa e oficinas temáticas. Ao todo, participaram das ações 93 servidores efetivos em fase de pré-aposentadoria, o que correspondeu a aproximadamente 85% do público-alvo mapeado.

A execução do projeto foi organizada em etapas interdependentes, que incluíram o mapeamento do público-alvo, a aplicação de instrumentos diagnósticos, a realização de rodas de escuta ativa, encontros formativos sobre temas como saúde mental, direitos previdenciários e planejamento financeiro, além da elaboração de planos individuais de vida pós-carreira. Todo o processo foi acompanhado por instrumentos de monitoramento e avaliação continuada, permitindo ajustar as ações às necessidades emergentes.

## RESULTADOS E APRENDIZADOS INSTITUCIONAIS

Os resultados observados evidenciam impactos positivos tanto no plano individual quanto no organizacional. No âmbito emocional, verificou-se redução significativa dos níveis de ansiedade



em relação à aposentadoria e aumento expressivo da sensação de preparo emocional. Servidores que inicialmente associavam a aposentadoria a medo e perda passaram a reconhecê-la como oportunidade de reorganização da vida e ressignificação de trajetórias.

No campo informacional, destacou-se a ampliação do conhecimento sobre direitos previdenciários, contribuindo para maior segurança jurídica e tomada de decisão consciente. O acesso qualificado à informação mostrou-se elemento central para a redução de incertezas e para o fortalecimento da autonomia dos participantes.

Outro resultado relevante foi o fortalecimento do vínculo simbólico entre servidores e instituição. A criação de espaços de escuta e reconhecimento produziu sentimentos de valorização e pertencimento, frequentemente ausentes nessa etapa da carreira. Além disso, observou-se maior disposição para a partilha de conhecimentos e experiências com as novas gerações, apontando para possibilidades concretas de fortalecimento da gestão do conhecimento.

Do ponto de vista organizacional, o projeto contribuiu para a melhoria do clima institucional e para a consolidação de uma cultura de cuidado e valorização da diversidade etária. Ao tratar a aposentadoria como parte legítima do ciclo funcional, a SEPLAN/PI deu um passo importante na construção de uma gestão de pessoas mais estratégica, humana e sustentável.

## CONSIDERAÇÕES

A experiência do projeto “Retribuir Futuro” evidencia que a preparação para a aposentadoria, quando concebida como política institucional e não como ação pontual, produz benefícios duradouros para servidores e organizações. Ao integrar escuta qualificada, informação, planejamento e reconhecimento simbólico, a iniciativa



contribuiu para reduzir ansiedades, fortalecer vínculos e valorizar trajetórias construídas no serviço público.

Mais do que um encerramento, a aposentadoria pode ser compreendida como passagem, repleta de possibilidades de continuidade, participação social e construção de novos sentidos. Para que isso ocorra, é fundamental que o Estado assuma seu papel de cuidador também nesse momento da vida funcional, reconhecendo que cuidar de quem se despede do trabalho formal é, em última instância, cuidar da própria institucionalidade pública.

A experiência analisada aponta caminhos possíveis para a institucionalização de políticas de transição para a aposentadoria no setor público brasileiro, alinhadas aos princípios do envelhecimento ativo, da sustentabilidade social e da valorização do capital humano. Trata-se de um convite à reflexão e à ação, no sentido de construir uma gestão de pessoas que reconheça o passado, acompanhe o presente e prepare, com responsabilidade e sensibilidade, os novos começos que se anunciam.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOSCHETTI, Ivanete. Serviço público e valorização dos trabalhadores: entre a motivação e o adoecimento. In: LIMA, Jailson de Souza *et al.* (org.). **Gestão pública e trabalho: desafios contemporâneos**. Brasília: ENAP, 2021. p. 83-104.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Aposentadoria e mercado de trabalho: transições, desafios e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

DURST, Susanne; ZIEBA, Malgorzata. Bridging knowledge gaps in public sector organizations: the role of retirement transition programs. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 4, p. 1023–1041, 2023. DOI: 10.1108/JKM-05-2022-0360.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: estratégias para o sucesso das pessoas nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: Agenda 2030. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 12 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Década do Envelhecimento Saudável 2021–2030**. Genebra: OMS, 2020. Disponível em: <https://www.who.int>. Acesso em: 15 jul. 2025.

OECD. **Ageing and Employment Policies: Brazil 2021**. Paris: OECD Publishing, 2021.

PARK, Sanghee; LEE, Jaeho. Tacit knowledge loss in the public sector: the impact of retirement waves. **Public Management Review**, v. 25, n. 6, p. 1105–1125, 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. *In*: SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (org.). **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Cortez, 2010. p. 31–83.

SHULTZ, Kenneth S.; WANG, Mo. **The psychology of retirement**: navigating the transition. 2. ed. New York: Routledge, 2023.

SILVA, Emanuelle Souza; NASCIMENTO, Erismar Ferreira do. Gestão do conhecimento e aposentadoria no setor público: desafios para retenção do conhecimento tácito. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 313–336, abr./jun. 2019.

TOPA, Gonzalo *et al.* Psychosocial interventions for retirement preparation: a systematic review. **Work, Aging and Retirement**, v. 8, n. 2, p. 145–160, 2022.

TORRES, Heleno; CARVALHO, Edmundo. **Gestão de pessoas no setor público**: desafios para a aposentadoria e sucessão de servidores públicos. Brasília: ENAP, 2016.