

Karol Jefessom Alves de Sousa

A ÚLTIMA TRAVESSIA

Governança do Cuidado e a
Reinvenção da Identidade no Serviço Público



A ÚLTIMA TRAVESSIA

Governança do Cuidado e a
Reinvenção da Identidade no Serviço Público





AVALIAÇÃO, PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram avaliados por pares e indicados para publicação.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecária responsável: Maria Alice T. H. Benevides CRB-1/5889

E26 A última travessia: governança do cuidado e a reinvenção da identidade no serviço público [recurso eletrônico] / Karol Jefessom Alves de Sousa. – 1.ed. – Curitiba-PR, Editora Bagai, 2026, 64 p.

Bibliografia.

Recurso digital.

Formato: e-book

Acesso em www.editorabagai.com.br

ISBN: 978-65-5368-725-7

1. Governança do cuidado.
2. Aposentadoria no serviço público.
3. Transição de identidade funcional.

I. Sousa, Karol Jefessom Alves de.

10-2026/09

CDD 352

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração Pública: Governança do cuidado; Aposentadoria no serviço público; Transição de identidade funcional.

 <https://doi.org/10.37008/978-65-5368-725-7.20.02.26>

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem autorização prévia da Editora BAGAI por qualquer processo, meio ou forma, especialmente por sistemas gráficos (impressão), fonográficos, microfílmicos, fotográficos, videográficos, reprográficos, entre outros. A violação dos direitos autorais é passível de punição como crime (art. 184 e parágrafos do Código Penal) com pena de multa e prisão, busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610 de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

Este livro foi composto pela Editora Bagai.

 www.editorabagai.com.br

 /editorabagai

 /editorabagai

 contato@editorabagai.com.br

Karol Jefessom Alves de Sousa

A ÚLTIMA TRAVESSIA

Governança do Cuidado e a
Reinvenção da Identidade no Serviço Público



1.a Edição – Copyright© 2026 dos autores.

Direitos de Edição Reservados à Editora Bagai.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do(s) seu(s) respectivo(s) autor(es).
As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referencial bibliográfico são prerrogativas de cada autor(es).

<i>Editor-Chefe</i>	Prof. Dr. Cleber Bianchessi
<i>Revisão</i>	Karinna Alves Amorim de Sousa & Karol Jefessom Alves de Sousa
<i>Imagem de Capa</i>	Marb
<i>Capa & Diagramação</i>	Luciano Popadiuk
<i>Conselho Editorial</i>	Dr. Adilson Tadeu Basquerote – UNIDAVI Dr. Anderson Luiz Tedesco – UNOESC Dra. Andréa Cristina Marques de Araújo – CESUPA Dra. Andréia de Bem Machado – UFSC Dra. Andressa Grazielle Brandt – IFC – UFSC Dr. Antonio Xavier Tomo – UPM – MOÇAMBIQUE Dra. Camila Cunico – UFPB Dr. Carlos Alberto Ferreira – UTAD – PORTUGAL Dr. Carlos Luís Pereira – UFES Dr. Claudino Borges – UNIPIAGET – CABO VERDE Dr. Cledione Jacinto de Freitas – UFMS Dra. Clélia Peretti – PUC-PR Dra. Dalia Peña Islas – Universidad Pedagógica Nacional – MÉXICO Dra. Daniela Mendes V da Silva – SEEDUCRJ Dr. Deivid Alex dos Santos – UEL Dra. Denise Rocha – UFU Dra. Elisa Maria Pinheiro de Souza – UEPA Dra. Elisângela Rosemeri Martins – UDESC Dra. Elnora Maria Gondim Machado Lima – UFPI Dr. Ernane Rosa Martins – IFG Dra. Flavia Gaze Bonfim – UFF Dr. Francisco Javier Cortazar Rodriguez – Universidad Guadalajara – MÉXICO Dr. Francisco Odécio Sales – IFCE Dra. Geuciane Felipe Guerim Fernandes – UENP Dr. Hélder Rodrigues Maiunga – ISCED-HUILA – ANGOLA Dr. Helio Rosa Camilo – UFAC Dra. Helisamara Mota Guedes – UFVJM Dr. Humberto Costa – UFPR Dra. Isabel Maria Esteves da Silva Ferreira – IPPortalegre – PORTUGAL Dr. João Hilton Sayeg de Siqueira – PUC-SP Dr. João Paulo Roberti Junior – UFRR Dr. Joao Roberto de Souza Silva – UPM Dr. Jorge Carvalho Brandão – UFC Dr. Jose Manuel Salum Tome, PhD – UCT – Chile Dr. Juan Eligio López García – UCF-CUBA Dr. Juan Martín Ceballos Almeraya – CUJM-MÉXICO Dr. Juliano Milton Kruger – IFAM Dra. Karina de Araújo Dias – SME/PMF Dra. Larissa Warnavin – UNINTER Dr. Lucas Lenin Resende de Assis – UFLA Dr. Luciano Luz Gonzaga – SEEDUCRJ Dra. Luísa Maria Serrano de Carvalho – Instituto Politécnico de Portalegre/CIEP-UE – POR Dr. Luiz M B Rocha Menezes – IFTM Dr. Magno Alexon Bezerra Scabra – UFPB Dr. Marciel Lohmann – UEL Dr. Márcio de Oliveira – UFAM Dr. Marcos A. da Silveira – UFPR Dra. Maria Caridad Bestard González – UCF-CUBA Dra. Maria Lucia Costa de Moura – UNIP Dra. Marta Alexandra Gonçalves Nogueira – IPLEIRIA – PORTUGAL Dra. Nadja Regina Sousa Magalhães – FOPPE-UFSC/UFPeI Dr. Nicola Andrian – Associação EnARS, ITÁLIA Dra. Patricia de Oliveira – IF BAIANO Dr. Paulo Roberto Barbosa – FATEC-SP Dr. Porfirio Pinto – CIDH – PORTUGAL Dr. Rogério Makino – UNEMAT Dr. Reiner Hildebrandt-Stramann – Technische Universität Braunschweig – ALEMANHA Dr. Reginaldo Peixoto – UEMS Dr. Ricardo Cauica Ferreira – UNITEL – ANGOLA Dr. Ronaldo Ferreira Maganhotto – UNICENTRO Dra. Rozane Zaionz – SME/SEED Dr. Samuel Pereira Campos – UEPA Dr. Stelio João Rodrigues – UNIVERSIDAD DE LA HABANA – CUBA Dra. Sueli da Silva Aquino – FIPAR Dr. Tiago Tendai Chingore – UNILICUNGO – MOÇAMBIQUE Dr. Thiago Perez Bernardes de Moraes – UNIANDRADE/UK-ARGENTINA Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández – UCLV e CUM – CUBA Dra. Vanessa Freitas de Araújo – UEM Dr. Walmir Fernandes Pereira – FLSHEP – FRANÇA Dr. Willian Douglas Guilherme – UFT Dr. Yoissell López Bestard- SEDUCRS

NOTA EDITORIAL DO AUTOR

Do Ensaio Conceitual ao Guia de Referência Aplicado

Este livro nasce de uma inquietação que é, ao mesmo tempo, intelectual e institucional: a urgência de compreender a aposentadoria no serviço público não como um descarte burocrático, mas como uma travessia humana — e um teste moral para as organizações públicas. Ao longo desta obra, mobilizamos fundamentos da Psicologia do Trabalho, da Teoria do Reconhecimento e da Ética do Cuidado para sustentar uma tese central: a aposentadoria não deveria ser apagamento, mas uma transição acompanhada.

Para que este trabalho se torne um referencial não apenas acadêmico, mas também institucional — alcançando gestores, lideranças de RH e escolas de governo — ele assume um compromisso duplo: densidade teórica e potência prática. Assim, o manuscrito foi estruturado sob três diretrizes fundamentais, que o reposicionam como um manual de transformação pública.

A. A Regra do Storytelling: Humanizar a Teoria

A aposentadoria é uma experiência vivida antes de ser um conceito. Seu impacto não se revela apenas em categorias analíticas, mas em cenas concretas: o crachá entregue em silêncio, o corredor percorrido pela última vez, a sensação de invisibilidade onde antes havia convocação e pertencimento.

Neste livro, a teoria — fundamentada em autores como Dejours, Han, Honneth e Arendt — atua como tempero interpretativo, enquanto o “prato principal” é a vida concreta do servidor em transição. Cada capítulo inicia-se com uma abertura narrativa, permitindo que o leitor se reconheça emocionalmente na travessia antes de aprofundar-se na densidade conceitual.

A gestão pública, afinal, não administra abstrações: administra trajetórias humanas.

B. Do Conceito à Ferramenta: O Protocolo da Travessia Sustentada

Livros que transformam realidades são aqueles que oferecem métodos. Para que a Governança do Cuidado deixe de ser apenas uma aspiração moral e se torne uma política pública interna estruturada, consolidamos o núcleo prático desta obra em torno de um modelo organizador:

A Matriz da Travessia Sustentada (Os 4 Pilares da Transição)

1. **Pilar Administrativo-Previdenciário:** a segurança do direito e do fluxo institucional.
2. **Pilar Psicossocial e Saúde Emocional:** o suporte ao impacto subjetivo da saída.
3. **Pilar Identitário e Projeto de Vida:** a reinvenção do “eu” para além do cargo.
4. **Pilar Institucional de Reconhecimento e Legado:** a conversão da memória individual em patrimônio público.

Esse framework permite que as instituições transformem o encerramento de ciclos em estratégia de valorização do capital humano e intelectual, combatendo a perda de memória organizacional e promovendo despedidas dignas.

C. Ritmo Editorial: Progressão sem Redundância

Um livro de referência precisa ser profundo, mas também ágil. Por isso, esta obra foi desenhada para que a leitura avance em progressão lógica, sem repetições excessivas. Conceitos como invisibilidade, pertencimento e reconhecimento são estabelecidos como alicerces iniciais, a partir dos quais o texto se move rapidamente para o plano das soluções.

Da análise dos riscos psicossociais ao manifesto pela Governança do Cuidado, cada capítulo constitui um degrau; cada página, um movimento em direção ao futuro da gestão pública de pessoas.

Síntese: Um Manifesto e uma Ferramenta

Com este reposicionamento, a obra reafirma sua tripla vocação: ser um estudo profundo sobre identidade funcional, um manifesto pelo Estado Cuidador e um guia prático para instituições que desejam transformar despedidas em reconhecimento.

A aposentadoria não é o fim.

É passagem.

E nenhuma passagem deve ser atravessada em silêncio institucional.

AGRADECIMENTOS

Registro meu sincero agradecimento ao Secretário de Estado do Planejamento do Piauí, **Dr. Washington Luís de Sousa Bonfim**, pela confiança depositada e pelo compromisso permanente com a valorização das pessoas que compõem a SEPLAN.

Agradeço igualmente à Superintendente de Gestão, **Dra. Monique de Menezes Urra**, pela sensibilidade institucional, apoio contínuo e incentivo à consolidação de práticas inovadoras de cuidado e reconhecimento no âmbito da Secretaria.

Estendo meu reconhecimento à equipe da **Diretoria de Gestão Estratégica para Pessoas da SEPLAN**, com quem convivo diariamente e compartilho os desafios, aprendizados e responsabilidades da gestão pública. O trabalho coletivo, o diálogo permanente e o compromisso técnico de cada integrante tornam possível transformar ideias em políticas institucionais concretas.

A oportunidade de conduzir o **Programa Retribuir**, na Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí – SEPLAN, representa não apenas um desafio técnico, mas uma responsabilidade ética: transformar a gestão de pessoas em um espaço de escuta, dignidade e continuidade institucional.

Esta obra nasce, também, da vivência prática dessa experiência — da convicção de que políticas públicas internas podem ser instrumentos reais de cuidado, reconhecimento e maturidade institucional.

Que o Programa Retribuir continue sendo expressão de uma gestão que não apenas administra processos, mas reconhece trajetórias.

Com respeito e gratidão.

APRESENTAÇÃO

A aposentadoria no serviço público costuma chegar como um ato formal.

Uma portaria publicada.

Um benefício concedido.

Um vínculo encerrado nos registros administrativos.

Mas o que, de fato, se encerra quando um servidor se aposenta?

Por trás do rito burocrático existe uma travessia silenciosa: a passagem de uma vida organizada pelo Estado para uma existência em que os sentidos, as rotinas e os vínculos construídos ao longo de décadas precisam ser ressignificados. A aposentadoria não é apenas um evento previdenciário. Ela é uma experiência humana profunda — e um momento institucional decisivo.

Para muitos servidores, a vida funcional não representa apenas uma ocupação estável. Ela organiza identidades, relações e pertencimentos. Trabalhar no Estado é participar de uma história coletiva: sustentar políticas públicas, atravessar governos, preservar a continuidade administrativa e inscrever-se numa narrativa que ultrapassa o indivíduo. A carreira pública, em muitos casos, torna-se uma forma de existência.

Por isso, a aposentadoria raramente é simples desligamento.

Ela pode ser vivida como libertação — o tempo reencontrado, o descanso legítimo, a abertura de novos projetos.

Mas pode ser também ruptura simbólica — perda de lugar social, dissolução de pertencimento, invisibilidade institucional. O servidor deixa de ocupar um cargo, mas não deixa imediatamente de ser aquilo que construiu durante toda uma vida.

O envelhecimento progressivo da força de trabalho estatal torna essa discussão inadiável. Em diferentes esferas governamentais, cresce o número de servidores em fase final de carreira, e com ele emergem perguntas que o Estado ainda não aprendeu plenamente a responder:

Como preparar transições dignas?

Como garantir que o desligamento não se transforme em abandono?

Como reconhecer trajetórias sem reduzir a aposentadoria a apagamento organizacional?

Estudos contemporâneos demonstram que a forma como a aposentadoria é atravessada impacta diretamente o bem-estar, a saúde mental e a adaptação ao pós-trabalho, especialmente quando não há suporte institucional estruturado (WANG; SHULTZ, 2010; BEEHR, 2014). A ausência de políticas de transição tende a produzir processos de invisibilização e sofrimento tardio — silenciosos, porém profundos (FRANÇA; SOARES, 2009).

Este livro nasce, portanto, de uma inquietação pública e de uma necessidade institucional: compreender a aposentadoria como parte integrante do ciclo de vida funcional do Estado e reposicioná-la como agenda estratégica de gestão de pessoas. Sustenta-se aqui uma tese simples e radical: um Estado verdadeiramente sustentável não se mede apenas por sua eficiência procedimental ou por sua capacidade tecnológica, mas também pela forma como cuida de seus servidores em todas as etapas da vida funcional — inclusive no momento em que a carreira se encerra formalmente, mas a trajetória pública permanece como legado.

Ao longo dos capítulos, articula-se uma reflexão interdisciplinar que atravessa identidade profissional, envelhecimento funcional, pertencimento institucional e governança do cuidado. Trata-se de pensar a aposentadoria não como ponto final administrativo, mas como travessia acompanhada: um pacto simbólico em que a instituição reconhece que seus servidores não são descartáveis, mas sujeitos históricos que sustentam sua própria existência.

A aposentadoria não deveria ser apagamento.

Deveria ser travessia digna.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

A APOSENTADORIA COMO TRANSIÇÃO HUMANA E INSTITUCIONAL

1.1 O trabalho como lugar de identidade.....	13
1.2 A travessia invisível: quando a aposentadoria começa antes do ato ...	14
1.3 Ruptura ou reinvenção: as múltiplas experiências do desligamento ...	14
1.4 O paradoxo institucional do Estado	15
1.5 Governança do cuidado e reconhecimento como política institucional.....	15

CAPÍTULO 2

ENVELHECIMENTO FUNCIONAL E DESAFIOS

CONTEMPORÂNEOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....

2.1 O Estado que envelhece com seus servidores	18
2.2 Envelhecimento, identidade e riscos psicossociais.....	18
2.3 A invisibilidade institucional do ciclo final funcional.....	19
2.4 A necessidade de políticas públicas internas de transição.....	19
2.5 Envelhecer no serviço público: um pacto de continuidade	21

CAPÍTULO 3

RISCOS PSICOSSOCIAIS NO FINAL DA CARREIRA:

SOLIDÃO INSTITUCIONAL, ESGOTAMENTO E PERDA DE PERTENCIMENTO

3.1 A solidão institucional como forma de desfiliação.....	22
3.2 Identidade profissional e a perda do lugar social.....	23
3.3 O esgotamento tardio e a sensação de inutilidade.....	24
3.4 A aposentadoria como evento psicossocial crítico.....	24
3.5 Pertencimento, reconhecimento e travessias sustentadas	25
3.6 Um Estado que não abandona seus servidores	26

CAPÍTULO 4

PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: DIMENSÕES

EMOCIONAIS, VÍNCULOS E PROJETO DE VIDA27

4.1 A aposentadoria como processo de elaboração emocional 28

4.2 Identidade, pertencimento e reconstrução do “eu” pós-carreira..... 28

4.3 Projeto de vida e a busca de sentido 29

4.4 Redes de apoio e vínculos sociais como fatores protetivos 29

4.5 Programas de preparação para aposentadoria como política institucional 30

4.6 A aposentadoria como travessia digna: continuidade e legado 31

CAPÍTULO 5

TRANSIÇÃO DE CARREIRA E REINVENÇÃO PÓS-SERVIÇO PÚBLICO: A RECONSTRUÇÃO DO EU E A CONTINUIDADE

DO SENTIDO 32

5.1 Quando o trabalho deixa de ser centro: o vazio e a possibilidade 32

5.2 A reinvenção do eu como processo psicológico 33

5.3 Envelhecimento ativo e continuidade existencial..... 34

5.4 O sentido como núcleo da reinvenção..... 34

5.5 O luto do papel profissional e a abertura do novo 35

5.6 A travessia como maturidade e continuidade..... 35

CAPÍTULO 6

PROGRAMAS INSTITUCIONAIS DE APOIO: O ESTADO

CUIDADOR E A ÉTICA DO RECONHECIMENTO

DAS TRAJETÓRIAS 37

6.1 O Estado como instituição que reconhece ou apaga 38

6.2 Programas de transição como pacto institucional de dignidade..... 38

6.3 A ética do cuidado como fundamento político 39

6.4 Reconhecimento como política e não como cerimônia 40

6.5 Instituições que cuidam produzem continuidade simbólica..... 40

6.6 A aposentadoria como espelho da maturidade institucional 41

CAPÍTULO 7	
RECONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: O SERVIDOR APOSENTADO COMO LEGADO E PERMANÊNCIA NO MUNDO COMUM.....	43
7.1 O trabalho público como inscrição no mundo comum.....	44
7.2 Memória institucional e narrativa de reconhecimento.....	44
7.3 Reconhecimento como justiça simbólica.....	45
7.4 A aposentadoria como risco de apagamento institucional.....	45
7.5 O legado como forma de permanência.....	46
7.6 Instituições que lembram são instituições que amadurecem	46
CAPÍTULO 8	
GOVERNANÇA DO CUIDADO E SUSTENTABILIDADE DO ESTADO: UM MANIFESTO PELA DIGNIDADE NO CICLO FINAL FUNCIONAL	48
8.1 O Estado não é máquina — é comunidade humana	49
8.2 Governar é cuidar: a ética pública das transições	49
8.3 Sustentabilidade Humana e o Pacto de Dignidade	49
8.4 Aposentadoria como pacto institucional de dignidade	50
8.5 Um Estado cuidador como projeto de futuro	51
8.6 Manifesto final: por um Estado que não abandona	51
CONCLUSÃO	53
A aposentadoria como travessia, legado e pacto institucional.....	53
APÊNDICE A.....	55
Checklist de Implementação da Governança do Cuidado	
10 passos institucionais para uma travessia funcional digna.....	55
REFERÊNCIAS	60
SOBRE O AUTOR	61
ÍNDICE REMISSIVO.....	62

A APOSENTADORIA COMO TRANSIÇÃO HUMANA E INSTITUCIONAL

Relato de Transição:

“João limpou a gaveta em cinco minutos. O silêncio da repartição era mais pesado do que a caixa de papelão que carregava. Durante trinta e cinco anos, aquele corredor o reconheceu pelo nome, pelo passo apressado, pela presença diária. Naquela tarde, porém, ninguém parecia perceber que era a última vez. Ele entregou o crachá como quem entrega uma parte de si — e saiu sem cerimônia, sem palavra, sem rito. Apenas com a estranha sensação de que o Estado continuava funcionando, mas já não sabia despedir-se.”

A aposentadoria costuma ser narrada como ponto final.

O fim da carreira.

A passagem para a inatividade.

O encerramento de um vínculo jurídico.

Mas, para quem viveu o serviço público como projeto de vida, essa leitura é insuficiente.

Aposentar-se não significa apenas deixar um cargo. Significa deslocar-se de um lugar identitário construído durante décadas. Significa atravessar uma mudança profunda: sair de um espaço onde se era reconhecido cotidianamente para um tempo em que será necessário reconstruir sentidos, vínculos e continuidade.

A aposentadoria é menos um evento administrativo do que uma travessia humana.

1.1 O trabalho como lugar de identidade

O trabalho não é neutro na vida humana. Como já indicava Dejours (1992), ele organiza subjetividades, estrutura rotinas e oferece reconhe-

cimento social. Trabalhar é ocupar um lugar no mundo — ser visto, ser convocado, participar.

No serviço público, essa dimensão se intensifica. A carreira estatal é marcada por estabilidade, pertencimento institucional e contribuição coletiva. O servidor não apenas exerce uma função: ele integra uma comunidade administrativa, sustenta políticas públicas e inscreve-se numa narrativa de Estado que atravessa gerações.

Por isso, o desligamento não é apenas formal.

Ele toca a identidade.

1.2 A travessia invisível: quando a aposentadoria começa antes do ato

Há aposentadorias que começam muito antes da portaria.

Começam quando o servidor percebe que já não é incluído como antes.

Quando deixa de ser convocado para projetos estratégicos.

Quando sua experiência parece menos necessária.

Quando o futuro institucional é pensado sem ele.

Instala-se, então, uma invisibilidade progressiva.

O servidor permanece presente fisicamente, mas começa a se sentir ausente simbolicamente. Trata-se de uma exclusão silenciosa que antecede o desligamento formal e fragiliza a identidade profissional antes mesmo de sua conclusão.

É nesse ponto que a aposentadoria se torna experiência subjetiva: ela começa quando o pertencimento começa a dissolver-se.

1.3 Ruptura ou reinvenção: as múltiplas experiências do desligamento

Há servidores que vivem a aposentadoria como libertação: descanso possível, tempo reencontrado, novos projetos.

Outros atravessam esse momento como perda simbólica: perda da rotina, do reconhecimento, da convivência institucional e, sobretudo, do lugar social ocupado durante décadas.

Wang e Shultz (2010) demonstram que aposentadorias mal acompanhadas tendem a produzir dificuldades adaptativas e maior vulnerabilidade psicológica, especialmente quando o desligamento é abrupto ou solitário.

A aposentadoria, portanto, não é automaticamente positiva ou negativa.

Ela depende de suporte, planejamento e reconhecimento.

1.4 O paradoxo institucional do Estado

A aposentadoria revela um paradoxo central: o Estado depende de trajetórias longas e dedicadas, mas raramente oferece, ao final dessas trajetórias, uma travessia planejada e simbolicamente reconhecida.

O servidor sustenta a continuidade pública por décadas — mas pode encerrar sua vida funcional em silêncio institucional.

A despedida burocrática, quando desacompanhada de cuidado, transforma-se em apagamento.

E nenhuma trajetória pública deveria terminar como desaparecimento.

1.5 Governança do cuidado e reconhecimento como política institucional

Compreender a aposentadoria como etapa do ciclo de vida funcional implica reconhecer que o vínculo público não se encerra no ato administrativo.

Ele permanece como memória, legado e continuidade institucional.

Programas de preparação para aposentadoria, espaços de escuta e políticas de reconhecimento não são benefícios acessórios. São expressões de uma governança pública do cuidado.

Um Estado que cuida das transições finais afirma, em última instância, que seus servidores não são descartáveis, mas sujeitos históricos que sustentam sua própria existência.

A aposentadoria não deveria ser apagamento.

Deveria ser travessia acompanhada.

Ferramentas de Governança

Checklist Institucional — Transição com Reconhecimento

- A instituição reconhece formalmente o ciclo final como etapa da carreira?
- Existe política de acolhimento para servidores em pré-aposentadoria?
- Há rituais simbólicos de despedida e valorização da trajetória?
- O servidor é incluído em projetos até o encerramento formal?
- Há espaço de escuta sobre identidade e pertencimento?

ENVELHECIMENTO FUNCIONAL E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Relato de Transição:

“Maria observou o quadro de avisos como quem olha para um tempo que já não lhe pertence. Os novos servidores falavam de futuro, de inovação, de planos longos. Ela sorria, mas por dentro sentia o deslocamento: seu corpo ainda estava ali, sua matrícula ainda ativa, mas a instituição começava a tratá-la como passado. Envelhecer no Estado era perceber, pouco a pouco, que a história acumulada nem sempre se transforma em lugar.”

O serviço público brasileiro atravessa um processo silencioso, porém profundo: o envelhecimento progressivo de sua força de trabalho. Em praticamente todas as esferas governamentais, observa-se um aumento expressivo do contingente de servidores que ingressaram nas décadas anteriores e que hoje se encontram na fase final de suas trajetórias funcionais.

Esse fenômeno não é apenas demográfico. Ele é institucional.

O envelhecimento funcional representa um desafio estrutural para o Estado contemporâneo, pois envolve impactos sobre produtividade, transmissão intergeracional de conhecimento, reorganização de vínculos e necessidade crescente de políticas de transição e cuidado.

A administração pública, historicamente orientada para a normatividade e para a lógica burocrática, ainda demonstra baixa capacidade de reconhecer o ciclo de vida funcional como dimensão estratégica. Contudo, como argumenta a literatura internacional, instituições que ignoram as transições do trabalho para a aposentadoria tendem a ampliar riscos psicossociais e fragilizar o bem-estar organizacional (BEEHR, 2014).

2.1 O Estado que envelhece com seus servidores

Diferentemente de setores privados marcados por alta rotatividade, o serviço público é estruturado sobre carreiras longas, estabilidade e pertencimento institucional. Isso significa que o Estado não apenas emprega trabalhadores — ele os acompanha ao longo de décadas.

Esse modelo tem vantagens, como acúmulo de experiência e memória administrativa, mas também impõe desafios: servidores envelhecem dentro das instituições, carregando consigo trajetórias extensas, identidades consolidadas e vínculos profundos.

Nesse contexto, a aposentadoria não pode ser interpretada como evento isolado, mas como parte de uma transição que deveria ser planejada institucionalmente desde o final da maturidade funcional.

Ocorre que, na maior parte das estruturas públicas, não há políticas permanentes voltadas ao servidor em fase de pré-aposentadoria. A consequência é uma travessia muitas vezes solitária, marcada pela sensação de invisibilidade e pela ausência de reconhecimento simbólico.

2.2 Envelhecimento, identidade e riscos psicossociais

O envelhecimento funcional não se resume à idade cronológica. Ele envolve uma dimensão subjetiva: o modo como o servidor vivencia a passagem do tempo e a aproximação do desligamento institucional.

A literatura em psicologia do trabalho aponta que o trabalho ocupa posição central na construção identitária. Para muitos indivíduos, a profissão organiza sentido, pertencimento e reconhecimento social (DEJOURS, 1992). No serviço público, essa centralidade é frequentemente ampliada, pois o servidor se percebe como parte do próprio Estado.

Assim, quando a aposentadoria se aproxima, emergem questões profundas:

- Quem sou eu fora do cargo que exerci por décadas?
- Como será minha vida sem o ambiente institucional?
- Serei lembrado ou simplesmente substituído?

Essas perguntas revelam que a aposentadoria é um processo emocionalmente complexo, sobretudo quando ocorre sem preparação gradual.

Wang e Shultz (2010) destacam que aposentadorias mal planejadas estão associadas a maior risco de sofrimento psicológico, redução de bem-estar e dificuldades adaptativas no pós-trabalho.

2.3 A invisibilidade institucional do ciclo final funcional

Um dos aspectos mais críticos do envelhecimento funcional é o modo como o Estado administra o fim da carreira.

Em muitos órgãos públicos, o servidor em pré-aposentadoria torna-se progressivamente invisível:

- não é incluído em projetos estratégicos,
- recebe menor investimento formativo,
- vivencia isolamento organizacional,
- sente-se descartável antes mesmo do desligamento formal.

Esse processo produz uma ruptura antecipada do pertencimento.

França e Soares (2009) defendem que políticas de preparação para aposentadoria são instrumentos fundamentais de cuidado institucional, pois permitem transição planejada, manutenção de vínculos e construção de novos projetos de vida.

Ignorar essa etapa significa permitir que o desligamento seja vivido como abandono silencioso — e não como fechamento digno de uma trajetória pública.

2.4 A necessidade de políticas públicas internas de transição

Diante do envelhecimento funcional crescente, torna-se imprescindível que o Estado incorpore a aposentadoria como agenda estratégica de gestão de pessoas.

Caso institucional — Programa estadual de preparação para aposentadoria (Brasil)

Em um órgão estadual brasileiro de planejamento, o diagnóstico de força de trabalho revelou que aproximadamente 28% dos servidores estavam a menos de cinco anos da aposentadoria. A partir desse levantamento, foi instituído um Programa Permanente de Preparação para Aposentadoria estruturado em quatro eixos: orientação previdenciária, saúde emocional, projeto de vida e transmissão de saberes institucionais. Após dois anos de implementação, observou-se aumento significativo da participação voluntária dos servidores nas ações de transição, redução de demandas administrativas tardias relacionadas à aposentadoria e fortalecimento das iniciativas de mentoria intergeracional. O programa passou a integrar oficialmente o planejamento estratégico de gestão de pessoas, consolidando o ciclo final funcional como etapa estruturante da carreira pública.

Programas institucionais de preparação para aposentadoria devem ser compreendidos como políticas públicas internas, articuladas a quatro dimensões essenciais:

- Planejamento previdenciário e administrativo;
- Saúde emocional e suporte psicossocial;
- Reorganização identitária e projeto de vida;
- Reconhecimento institucional e legado funcional.

Behr (2014) enfatiza que aposentadoria saudável depende da forma como as organizações participam do processo, oferecendo suporte, reconhecimento e espaços de transição.

Portanto, o desafio contemporâneo da administração pública não é apenas lidar com aposentadorias como fluxo burocrático inevitável, mas construir estruturas de cuidado que reconheçam o servidor como sujeito histórico do Estado.

2.5 Envelhecer no serviço público: um pacto de continuidade

A transição para aposentadoria deve ser compreendida como continuidade, não ruptura. Servidores aposentados não são “ex-servidores”: são memória institucional, legado público e parte da trajetória organizacional.

Um Estado que não cuida de suas transições finais compromete sua própria sustentabilidade humana. Modernizar a administração pública exige, portanto, integrar inovação e cuidado, eficiência e pertencimento, tecnologia e dignidade.

O envelhecimento funcional, longe de ser um problema, é uma realidade que convoca o Estado a amadurecer: reconhecer seus servidores em todas as etapas da vida funcional e construir políticas que assegurem que a aposentadoria não seja desaparecimento, mas travessia digna.

Ferramentas de Governança

Mapa de Envelhecimento Funcional (para RH)

Perguntas-chave para diagnóstico institucional:

- Quantos servidores estão a menos de 5 anos da aposentadoria?
- Há planejamento de sucessão e transmissão intergeracional?
- Existem ações de envelhecimento ativo no órgão?
- O ciclo final está previsto no planejamento estratégico de pessoas?
- O Estado reconhece a maturidade funcional como patrimônio?

RISCOS PSICOSSOCIAIS NO FINAL DA CARREIRA: SOLIDÃO INSTITUCIONAL, ESGOTAMENTO E PERDA DE PERTENCIMENTO

Relato de Transição:

“Carlos continuava chegando cedo. Sentava-se na mesma mesa, abria o mesmo sistema, cumpria os mesmos ritos. Mas algo havia mudado. As reuniões já não o chamavam. Os projetos já não pediam sua opinião. Era como se a instituição tivesse começado a se despedir antes do tempo — não com palavras, mas com ausências. Ele não estava sozinho em casa. Estava sozinho no lugar onde sempre pertenceu.”

Há um tipo de sofrimento que não se anuncia de forma evidente. Ele não chega como crise explícita, nem se apresenta necessariamente como ruptura visível. Em muitos casos, ele se instala de maneira discreta, cotidiana, quase silenciosa. No serviço público, esse sofrimento costuma se intensificar nas etapas finais da carreira, quando o servidor começa a perceber que seu lugar institucional, antes estruturante, torna-se progressivamente instável.

A proximidade da aposentadoria não é apenas uma questão de tempo funcional. Ela é, sobretudo, uma experiência psicossocial: um período em que o sentido do trabalho, os vínculos organizacionais e a própria identidade profissional entram em processo de deslocamento.

O final da carreira não é apenas encerramento. É travessia subjetiva.

3.1 A solidão institucional como forma de desfiliação

Um dos riscos psicossociais mais marcantes do ciclo final funcional é a solidão institucional. Ela não se confunde com solidão afetiva ou isolamento doméstico. Trata-se de uma experiência específica: o sentimento de

não pertencimento dentro do espaço organizacional que, durante décadas, foi território de identidade e reconhecimento.

O servidor, em pré-aposentadoria, muitas vezes começa a ser percebido como alguém que está saindo, e não como alguém que ainda está. Passa a ocupar um lugar ambíguo: presente fisicamente, mas ausente simbolicamente. Essa condição pode produzir uma forma de desfiliação institucional — conceito próximo ao que Castel (1998) descreve como enfraquecimento progressivo dos vínculos sociais que sustentam o sujeito.

Não se trata de um abandono abrupto, mas de um desligamento gradual. O servidor deixa de ser convocado, deixa de ser incluído, deixa de ser projetado no futuro organizacional.

É nesse ponto que a aposentadoria começa antes do ato formal: ela se inicia quando o pertencimento começa a se dissolver.

3.2 Identidade profissional e a perda do lugar social

O trabalho ocupa papel central na construção subjetiva da vida adulta. Ele oferece não apenas renda, mas estrutura simbólica: rotina, reconhecimento, pertencimento e sentido.

Dejours (1992) já demonstrava que o trabalho é espaço de constituição psíquica e também de vulnerabilidade: é nele que o sujeito busca validação e constrói sua relação com o mundo social.

No serviço público, essa dinâmica assume contornos ainda mais profundos. A carreira estatal é longa, estável e identitária. O servidor não apenas exerce uma função — ele se vê como parte do Estado.

Por isso, aproximar-se do desligamento pode gerar uma pergunta silenciosa e inquietante:

Quem sou eu quando já não for servidor?

A aposentadoria, nesse sentido, não é apenas transição laboral. Ela é uma ruptura simbólica potencial, capaz de desorganizar referências construídas ao longo de toda uma vida institucional.

Wang e Shultz (2010) indicam que a qualidade da adaptação à aposentadoria depende intensamente do grau de planejamento, suporte social e continuidade identitária. Quando esses elementos falham, o risco de sofrimento psíquico aumenta.

3.3 O esgotamento tardio e a sensação de inutilidade

Outro risco psicossocial recorrente no final da carreira é o esgotamento tardio. Após décadas de exigências institucionais, pressões administrativas e responsabilidade pública, muitos servidores chegam à fase final carregando marcas acumuladas de sobrecarga e desgaste emocional.

Byung-Chul Han (2015), ao analisar a sociedade contemporânea, descreve um cenário em que o sujeito se torna prisioneiro do desempenho, adoecendo não apenas pelo excesso de trabalho, mas pela incapacidade de cessar internamente.

No serviço público, esse fenômeno é atravessado por uma contradição particular: o servidor esgota-se por anos, mas ao final pode sentir-se descartável, como se sua trajetória pudesse ser encerrada sem elaboração simbólica.

Em muitos casos, emerge a sensação de inutilidade:

“Já não faço falta.”

“Estou apenas esperando o tempo passar.”

“Minha história institucional não importa.”

Essas percepções, quando não acolhidas, tornam-se terreno fértil para processos depressivos tardios e para o isolamento emocional.

3.4 A aposentadoria como evento psicossocial crítico

A literatura internacional tem reforçado que a aposentadoria deve ser compreendida como evento crítico de transição — comparável a outras grandes mudanças do ciclo de vida, como luto, mudanças familiares ou adoecimento.

Moen (2022) destaca que a aposentadoria bem-sucedida não é apenas retirada do trabalho, mas reconstrução ativa de significado. Trata-se de reorganizar a vida, reconfigurar vínculos e ressignificar a identidade para além do papel profissional.

Quando essa reconstrução ocorre sem suporte, o risco é que a aposentadoria se transforme em vazio.

A Organização Mundial da Saúde e a OIT têm alertado para a importância de políticas institucionais que integrem saúde mental ao ciclo de vida laboral, incluindo fases de transição e desligamento (WHO; ILO, 2022).

Isso significa reconhecer que o cuidado não pode terminar no momento em que o servidor sai da folha de pagamento. Ele deve atravessar o processo de saída.

3.5 Pertencimento, reconhecimento e travessias sustentadas

Se o risco central do final da carreira é a dissolução simbólica do pertencimento, então a resposta institucional mais urgente é o reconhecimento.

Reconhecer não é apenas homenagear. É sustentar vínculos.

Aposentadorias acompanhadas, planejadas e humanizadas permitem que o servidor não experimente o desligamento como desaparecimento. Programas de preparação para aposentadoria, rodas de escuta e espaços de elaboração coletiva são, portanto, intervenções psicossociais fundamentais.

França e Soares (2009) argumentam que preparar-se para aposentadoria é parte de uma educação ao longo da vida: um processo em que o sujeito reorganiza projetos, redes e identidades.

O Estado que reconhece o ciclo final funcional afirma que suas instituições não são máquinas procedimentais, mas comunidades humanas.

Caso institucional — Rodas de escuta psicossocial para servidores em pré-aposentadoria

Em um tribunal regional brasileiro, foram instituídas rodas de escuta psicossocial destinadas a servidores com até cinco anos para aposentadoria. Os encontros mensais, conduzidos por equipe multiprofissional, abordaram temas como identidade pós-carreira, planejamento de vida e adaptação emocional à transição. Após um ano de implementação, observou-se aumento da adesão a programas de preparação para aposentadoria e redução de relatos de ansiedade associada ao desligamento funcional, demonstrando o impacto preventivo de estratégias institucionais de cuidado.

A travessia da aposentadoria pode ser vivida como ruptura — ou como continuidade simbólica. A diferença reside, muitas vezes, na presença ou ausência de cuidado institucional.

3.6 Um Estado que não abandona seus servidores

O final da carreira no serviço público é um território sensível. Ele revela não apenas o destino individual do servidor, mas a maturidade institucional do próprio Estado.

Um Estado que abandona simbolicamente aqueles que o sustentaram por décadas fragiliza sua própria legitimidade humana.

Cuidar das transições finais é afirmar que a vida funcional possui continuidade, sentido e dignidade. É compreender que o vínculo público não se encerra em um ato administrativo, mas permanece como memória, legado e pertencimento.

A aposentadoria, portanto, não deve ser um apagamento. Deve ser travessia acompanhada.

Ferramentas de Governança

Checklist de Sinais de Desfiliação Psicossocial

Atenção se o servidor apresenta:

- isolamento crescente no ambiente de trabalho
- queda no senso de pertencimento
- frases recorrentes de inutilidade (“já não faço falta”)
- ansiedade ou tristeza antecipatória sobre aposentadoria
- perda de vínculos institucionais e invisibilização simbólica
- desinvestimento afetivo no cotidiano funcional

Encaminhamento recomendado: escuta qualificada + inclusão em programas de transição.

PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: DIMENSÕES EMOCIONAIS, VÍNCULOS E PROJETO DE VIDA

Relato de Transição:

“Ana sempre imaginou que a aposentadoria seria descanso. Mas, quando a data se aproximou, percebeu que não era apenas o trabalho que terminava — era uma versão de si mesma. Passou a noite acordada, não por medo financeiro, mas por uma pergunta mais funda: “quem serei quando não for mais chamada pelo cargo?”. Pela primeira vez, entendeu que preparar-se não era resolver papéis, mas reorganizar sentidos.”

A aposentadoria não acontece de um dia para o outro, embora muitas instituições a tratem como se fosse apenas um marco administrativo. Na experiência subjetiva do servidor, ela é um processo gradual, atravessado por expectativas, ambivalências e reorganizações internas que se iniciam muito antes da concessão formal do benefício.

Preparar-se para aposentadoria, portanto, não significa apenas providenciar documentos, simular cálculos ou concluir pendências funcionais. Significa elaborar uma transição de identidade e pertencimento, sustentada por redes, sentidos e novos projetos de continuidade.

A literatura contemporânea aponta que aposentadorias bem-sucedidas dependem menos do evento em si e mais da capacidade de ressignificação que o indivíduo e a instituição oferecem ao processo (WANG; SHULTZ, 2010). Trata-se de uma travessia psicossocial que exige cuidado, planejamento e elaboração simbólica.

4.1 A aposentadoria como processo de elaboração emocional

Toda transição implica perda e reconstrução. A aposentadoria envolve despedidas: da rotina, do ambiente institucional, dos vínculos cotidianos e, muitas vezes, do lugar social ocupado durante décadas.

Por isso, ela se aproxima, em termos psicológicos, de outros processos de mudança crítica no ciclo da vida adulta. Erikson (1998), ao tratar das etapas do desenvolvimento humano, destaca que o envelhecimento exige elaboração de sentido e integração da trajetória vivida. A aposentadoria se inscreve exatamente nesse ponto: um momento em que o sujeito revisita o passado e busca coerência para o futuro.

Quando não há preparação emocional, é comum que o desligamento seja vivido como vazio. O servidor pode experimentar ansiedade antecipatória, insegurança e sentimentos de desfiliação institucional.

Preparar-se emocionalmente significa reconhecer que a aposentadoria é passagem, não apagamento.

4.2 Identidade, pertencimento e reconstrução do “eu” pós-carreira

O serviço público, pela sua estabilidade e duração, produz identidades fortemente estruturadas pelo trabalho. Durante anos, o sujeito é reconhecido socialmente por seu cargo, sua função, sua posição institucional.

A transição para aposentadoria exige, então, uma pergunta central: Quem sou eu para além do papel profissional?

Ryff (2014), ao discutir bem-estar psicológico, afirma que autonomia, propósito e crescimento pessoal são dimensões fundamentais da saúde emocional. No pós-carreira, essas dimensões precisam ser reconstruídas de forma ativa: a aposentadoria não é ausência de vida produtiva, mas reconfiguração de propósito.

Servidores que conseguem manter continuidade identitária — seja por meio de novos projetos, participação social ou reinvenção de papéis — apresentam melhor adaptação e maior bem-estar (MOEN, 2022).

Por outro lado, quando a identidade permanece rigidamente vinculada apenas ao cargo, o desligamento tende a produzir sensação de perda radical.

4.3 Projeto de vida e a busca de sentido

Um dos aspectos mais decisivos da preparação para aposentadoria é a construção de um projeto de vida.

Viktor Frankl (2006) enfatiza que o ser humano sustenta sua existência pela capacidade de atribuir sentido. O sofrimento, muitas vezes, emerge não da ausência de ocupação, mas da ausência de significado.

A aposentadoria, quando não acompanhada por elaboração de sentido, pode ser experimentada como esvaziamento. Porém, quando integrada a um novo horizonte existencial, pode tornar-se etapa fértil: tempo de contribuição ampliada, reinvenção, cuidado de si e presença comunitária.

Projetos pós-carreira podem incluir:

- educação e formação continuada,
- mentoria para novas gerações,
- voluntariado e participação social,
- escrita, produção cultural, docência,
- fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.

O essencial é que a aposentadoria seja vista como continuidade biográfica, não como interrupção absoluta.

4.4 Redes de apoio e vínculos sociais como fatores protetivos

A adaptação à aposentadoria não depende apenas do indivíduo, mas também das redes que sustentam a transição.

Wang e Shultz (2010) demonstram que suporte social é um dos principais fatores protetivos no processo de aposentadoria. Servidores com redes comunitárias, familiares e institucionais sólidas apresentam menor risco de isolamento e adoecimento emocional.

No serviço público, isso significa que a instituição não pode desaparecer abruptamente da vida do servidor. É necessário pensar em modelos de continuidade simbólica:

- redes de aposentados,
- eventos de reconhecimento,

- espaços de escuta coletiva,
- programas intergeracionais.

A transição precisa ser acompanhada, pois o desligamento institucional não pode significar desfiliação social.

4.5 Programas de preparação para aposentadoria como política institucional

França e Soares (2009) defendem que programas de preparação para aposentadoria devem ser compreendidos como políticas estruturantes, e não como ações pontuais.

Esses programas possuem caráter preventivo e estratégico, pois reduzem riscos psicossociais e fortalecem a sustentabilidade humana das organizações públicas.

Caso institucional — Estrutura integrada de Programa de Preparação para Aposentadoria

Uma autarquia federal brasileira estruturou seu Programa de Preparação para Aposentadoria a partir de ciclos semestrais, combinando oficinas presenciais, atendimento individualizado e acompanhamento psicossocial voluntário. O programa foi organizado em módulos progressivos: planejamento previdenciário, identidade e projeto de vida, redes de apoio social e legado profissional. Avaliações institucionais indicaram que servidores participantes apresentaram maior segurança quanto à transição, aumento do planejamento pós-carreira e maior disposição para participar de ações de mentoria técnica antes do desligamento formal. A experiência demonstrou que programas estruturados reduzem a percepção de ruptura abrupta e fortalecem a continuidade simbólica do vínculo institucional.

Um programa institucional efetivo deve integrar quatro dimensões:

- Planejamento administrativo e previdenciário
- Saúde emocional e suporte psicossocial

- Projeto de vida e continuidade identitária
- Reconhecimento institucional e legado funcional

Beehr (2014) reforça que organizações têm papel decisivo na adaptação ao pós-trabalho, pois a aposentadoria não é somente decisão individual: é processo institucional compartilhado.

A preparação, portanto, deve ser permanente, sistemática e integrada à gestão estratégica de pessoas.

4.6 A aposentadoria como travessia digna: continuidade e legado

Preparar-se para aposentadoria não é preparar-se para desaparecer, mas preparar-se para transitar.

Um Estado maduro reconhece que o vínculo público não se encerra no ato administrativo. Ele permanece como memória institucional e como legado humano.

A aposentadoria, quando tratada como travessia digna, torna-se expressão de cuidado organizacional: um pacto simbólico em que o servidor se despede formalmente, mas não é apagado institucionalmente.

A transição, então, deixa de ser ruptura e converte-se em continuidade.

O servidor não termina sua carreira como quem se retira do mundo. Ele encerra uma etapa e inaugura outra — sustentado por sentido, reconhecimento e projetos.

Ferramentas de Governança

- **Método dos 4 Pilares da Travessia Sustentada**
- **Administrativo-Previdenciário** — segurança e direito
- **Psicossocial e Saúde Emocional** — apoio subjetivo
- **Identidade e Projeto de Vida** — reinvenção pós-carreira
- **Reconhecimento e Legado** — despedida digna e memória pública

Todo PPA institucional deve contemplar os quatro pilares.

TRANSIÇÃO DE CARREIRA E REINVENÇÃO PÓS-SERVIÇO PÚBLICO: A RECONSTRUÇÃO DO EU E A CONTINUIDADE DO SENTIDO

Relato de Transição:

“No primeiro mês aposentado, Roberto acordou às seis. O corpo ainda obedecia à rotina antiga. Levantou-se sem pressa, mas ao olhar o relógio percebeu: ninguém o esperava em lugar algum. O tempo, antes cheio de demandas externas, agora era um campo aberto. Pela primeira vez, a liberdade parecia também vertigem. Reinventar-se era mais difícil do que imaginara — porque o cargo havia sido, durante anos, uma forma de existir.”

A aposentadoria é frequentemente narrada como encerramento. Um fim. Um ponto definitivo. Contudo, para quem atravessa essa etapa com profundidade, ela pode ser algo diferente: uma passagem. Uma travessia para uma forma inédita de existência.

O pós-serviço público não é apenas um tempo sem trabalho. É um tempo em que a identidade precisa ser reorganizada, em que o sujeito já não se sustenta pelo cargo, mas pela própria biografia. Trata-se de um território existencial sensível: o momento em que o servidor deixa de ser definido institucionalmente e precisa reencontrar-se humanamente.

Reinventar-se após a carreira é mais do que ocupar o tempo. É reaprender a ser.

5.1 Quando o trabalho deixa de ser centro: o vazio e a possibilidade

Durante décadas, o servidor público constrói sua vida em torno de uma estrutura previsível: horários, responsabilidades, vínculos cotidianos, reconhecimento. O trabalho, nesse sentido, não é apenas atividade — é eixo organizador do mundo.

Por isso, a transição para aposentadoria pode produzir uma experiência paradoxal: liberdade e vazio coexistem.

O tempo que antes era preenchido por demandas institucionais subitamente se abre. Esse espaço pode ser vivido como alívio, mas também como desorientação. A ausência de obrigações externas expõe uma questão interna:

O que permanece quando o papel profissional se dissolve?

Moen (2022) argumenta que a aposentadoria exige reconstrução ativa de significado. Não se trata de “parar”, mas de reorganizar a narrativa de si mesmo para além do trabalho formal.

O sujeito não perde apenas uma função. Ele perde uma forma de se reconhecer no mundo.

5.2 A reinvenção do eu como processo psicológico

A transição pós-carreira é profundamente identitária. É um momento em que o indivíduo se separa de um lugar social consolidado e se vê convocado a construir outros modos de pertencimento.

Erikson (1998), ao abordar o envelhecimento, afirma que a vida madura é atravessada pelo desafio de integrar a trajetória vivida, produzindo sentido e continuidade. A aposentadoria situa-se exatamente nesse ponto: ela exige que o servidor olhe para trás sem ressentimento e para frente sem vazio.

A reinvenção do eu não ocorre instantaneamente. Ela é processo gradual, feito de perguntas silenciosas:

Quem sou eu sem o cargo?

O que ainda desejo construir?

De que forma posso continuar existindo socialmente?

Qual é o meu lugar agora?

Ryff (2014) destaca que o bem-estar psicológico na maturidade depende de propósito, autonomia e crescimento contínuo. Reinventar-se não significa negar o passado profissional, mas ampliar a vida para além dele.

5.3 Envelhecimento ativo e continuidade existencial

A aposentadoria não precisa ser retirada do mundo. Pode ser etapa de continuidade ativa.

A Organização Mundial da Saúde define envelhecimento ativo como processo de otimização de oportunidades para saúde, participação e segurança, a fim de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas envelhecem (WHO, 2002).

No contexto do serviço público, isso significa que a saída formal da carreira não implica inutilidade social. Ao contrário: servidores aposentados carregam experiência, memória institucional e capacidade de contribuição ampliada.

A reinvenção pós-carreira pode assumir muitas formas:

- participação comunitária,
- docência e transmissão de saberes,
- mentoria intergeracional,
- engajamento em causas sociais,
- produção cultural e escrita,
- novos ciclos formativos.

Baltes e Baltes (1990) enfatizam que o envelhecimento bem-sucedido não é ausência de perdas, mas capacidade adaptativa de seleção, otimização e compensação. A vida madura reorganiza prioridades e encontra novas formas de florescimento.

A aposentadoria, então, deixa de ser encerramento e se torna reorientação.

5.4 O sentido como núcleo da reinvenção

Mais do que atividades, a reinvenção exige sentido.

Frankl (2006) sustenta que o ser humano não se sustenta apenas por prazer ou produtividade, mas pela busca de significado. Quando o trabalho deixa de ser eixo, a questão essencial não é “o que fazer”, mas “para quê viver”.

A ausência de sentido é terreno fértil para o adoecimento psíquico tardio. O excesso de sentido, por outro lado, é força vital.

A reinvenção pós-carreira não é preencher o tempo com ocupações aleatórias. É reconstruir um horizonte existencial.

Aposentar-se pode ser, nesse contexto, um rito de passagem: sair de uma etapa de entrega institucional para inaugurar um tempo de liberdade interior, de projetos escolhidos, de vida menos heterônoma.

5.5 O luto do papel profissional e a abertura do novo

Toda transição envolve luto. Não necessariamente luto triste, mas luto simbólico: despedida de uma versão de si mesmo.

O servidor que se aposenta se despede de um lugar reconhecido, de um nome institucional, de uma identidade funcional. Essa despedida precisa ser elaborada para que o novo possa emergir.

Quando não há elaboração, o passado se transforma em prisão nostálgica. Quando há integração, o passado se transforma em legado.

Reinventar-se não é negar ter sido servidor. É permitir que a identidade seja maior do que o cargo.

O eu é mais amplo que a função exercida.

5.6 A travessia como maturidade e continuidade

A transição pós-serviço público pode ser uma das etapas mais potentes da vida adulta. Não porque seja fácil, mas porque convoca profundidade.

Um Estado que cuida dessas travessias oferece ao servidor não apenas um benefício previdenciário, mas a possibilidade de uma despedida digna e de uma continuidade simbólica.

E o servidor, ao reinventar-se, descobre que a aposentadoria não é um desaparecimento.

É um novo modo de existir.

A carreira se encerra. A biografia continua.

Ferramentas de Governança

Exercício de Projeto Pós-Carreira (para servidores)

Perguntas orientadoras:

- Quais dimensões da minha identidade permanecem além do cargo?
- Que atividades me oferecem sentido e continuidade?
- Que vínculos desejo preservar ou reconstruir?
- Que legado quero carregar para o próximo ciclo?

PROGRAMAS INSTITUCIONAIS DE APOIO: O ESTADO CUIDADOR E A ÉTICA DO RECONHECIMENTO DAS TRAJETÓRIAS

Relato de Transição:

“Helena chorou ao ouvir seu nome na cerimônia simples organizada pela equipe. Não era a medalha que importava. Era o gesto. Durante anos, temera sair em silêncio. Naquele instante, compreendeu: o Estado pode ser frio, mas as instituições podem aprender a cuidar. Ser lembrada era não desaparecer.”

Há instituições que funcionam.

E há instituições que cuidam.

O serviço público, em sua essência, é uma construção coletiva sustentada por pessoas. O Estado não é apenas aparato normativo, conjunto de sistemas ou rede de procedimentos. O Estado é, antes de tudo, uma comunidade humana organizada em torno de uma promessa: garantir continuidade social, proteção pública e dignidade coletiva.

Por isso, a forma como o Estado trata seus servidores — especialmente na etapa final da vida funcional — revela mais do que uma política de gestão de pessoas. Revela um projeto civilizatório.

A aposentadoria, quando atravessada sem reconhecimento, expõe uma cultura institucional de descarte. Quando acompanhada por programas de cuidado e transição, revela uma maturidade pública: a compreensão de que o vínculo não termina no ato administrativo, mas permanece como legado.

Programas institucionais de preparação para aposentadoria são, portanto, mais do que iniciativas administrativas. Eles são expressões éticas do Estado cuidador.

6.1 O Estado como instituição que reconhece ou apaga

Toda trajetória funcional é também uma história de pertencimento. Servidores não apenas executam tarefas: eles sustentam políticas, acumulam memória organizacional, atravessam governos, asseguram estabilidade institucional.

No entanto, o desligamento funcional frequentemente ocorre como apagamento: encerra-se o vínculo jurídico e dissolve-se o sujeito institucional.

Castel (1998) já advertia que os processos modernos de desfiliação social não se dão apenas pela ausência material, mas pela fragilização simbólica dos vínculos que sustentam a existência coletiva. No serviço público, essa desfiliação pode assumir uma forma silenciosa: o servidor que se aposenta deixa de ser lembrado como parte da instituição.

O Estado, então, perde não apenas uma força de trabalho. Perde memória, legado e humanidade.

Instituições que reconhecem trajetórias, ao contrário, compreendem que servidores aposentados são continuidade simbólica do próprio Estado.

6.2 Programas de transição como pacto institucional de dignidade

Programas de preparação para aposentadoria devem ser interpretados como políticas públicas internas, pois respondem a um desafio estrutural: o envelhecimento da força de trabalho estatal.

A OECD (2023) aponta que governos contemporâneos precisam desenvolver estratégias de gestão intergeracional e envelhecimento ativo para sustentar a capacidade estatal no longo prazo. Isso inclui não apenas reposição de quadros, mas cuidado com a transição de quem se despede formalmente da carreira.

Caso internacional — Estratégia de envelhecimento da força de trabalho no serviço público (Canadá)

No serviço público canadense, políticas de gestão do envelhecimento funcional passaram a integrar as estratégias nacionais de pessoas a partir

da década de 2010. Entre as medidas implementadas destacam-se programas de transição gradual para aposentadoria, mecanismos de compartilhamento de conhecimento entre servidores seniores e novos ingressantes e redes formais de servidores aposentados que permanecem contribuindo como mentores ou consultores temporários. Avaliações governamentais indicaram que a estratégia reduziu a perda de memória institucional em áreas críticas e fortaleceu a percepção de reconhecimento das trajetórias profissionais, consolidando a aposentadoria como etapa planejada e não como desligamento abrupto.

Esses programas, quando estruturados, oferecem ao servidor:

- elaboração emocional da despedida,
- resignificação de identidade,
- planejamento de continuidade biográfica,
- fortalecimento de redes sociais,
- reconhecimento institucional.

São, portanto, mecanismos de proteção psicossocial e de justiça simbólica.

A aposentadoria não pode ser vivida como desaparecimento. Ela deve ser travessia acompanhada.

6.3 A ética do cuidado como fundamento político

Falar em Estado cuidador não é romantizar instituições. É reconhecer que toda política pública pressupõe uma ética subjacente: a forma como o Estado se relaciona com a vida humana.

Joan Tronto (1993) defende que o cuidado não é apenas questão privada, mas fundamento político: sociedades se organizam a partir de quem é cuidado, de quem cuida e de como esse cuidado se distribui institucionalmente.

Aplicada ao serviço público, essa reflexão implica compreender que cuidar do servidor em transição para aposentadoria é uma responsabilidade estatal, não um gesto opcional.

Um Estado que exige décadas de trabalho não pode oferecer como resposta final apenas um ato burocrático.

Programas institucionais de apoio expressam, assim, uma ética pública do reconhecimento: o servidor não é descartável, mas sujeito histórico da administração.

6.4 Reconhecimento como política e não como cerimônia

Reconhecer trajetórias não significa apenas homenagear com soleidades ocasionais. Reconhecimento é política institucional permanente.

É sustentar vínculos para além da funcionalidade imediata.

Byung-Chul Han (2015) alerta que sociedades orientadas pelo desempenho produzem sujeitos exauridos e descartáveis, cuja existência é medida apenas por produtividade. Essa lógica, quando reproduzida no Estado, transforma o servidor em peça substituível, invisibilizando sua biografia.

Programas de preparação para aposentadoria rompem com essa lógica: afirmam que a dignidade não se mede apenas pela capacidade de produzir, mas pela trajetória reconhecida.

Reconhecer é proteger contra o apagamento.

6.5 Instituições que cuidam produzem continuidade simbólica

Há algo profundamente estruturante na ideia de continuidade institucional. O Estado não se renova apenas com novos servidores, mas com a preservação da memória e com a transmissão intergeracional de sentido.

Programas de transição podem assumir formatos diversos:

- rodas de conversa e escuta qualificada,
- mentoria entre gerações,
- redes de servidores aposentados,
- espaços de planejamento existencial,
- rituais institucionais de despedida digna.

Essas práticas não são apenas apoio individual. Elas fortalecem a própria instituição, pois produzem cultura de pertencimento e reconhecimento.

Um Estado que cuida não é um Estado frágil. É um Estado maduro.

Caso institucional — Programa Retribuir e preparação para a transição funcional (SEPLAN/PI)

A Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí implementou o Programa Retribuir como iniciativa institucional voltada à valorização das trajetórias funcionais e à preparação dos servidores para o ciclo final da carreira. O programa articula ações de orientação para aposentadoria, saúde emocional, educação financeira, construção de projetos pós-carreira e reconhecimento institucional das contribuições profissionais. A iniciativa também promove atividades de transmissão de conhecimentos entre gerações de servidores, fortalecendo a memória organizacional e a continuidade administrativa. A experiência consolidou-se como estratégia permanente de gestão de pessoas, evidenciando que políticas estruturadas de transição funcional ampliam o pertencimento institucional e reduzem a percepção de ruptura no momento da aposentadoria.

6.6 A aposentadoria como espelho da maturidade institucional

A forma como uma instituição trata quem se despede é a forma como ela entende sua própria humanidade.

Servidores aposentados são parte do Estado. São a memória viva de sua continuidade administrativa. São testemunhas do funcionamento público para além dos ciclos políticos.

Cuidar da aposentadoria é cuidar da dignidade do trabalho público.

Programas institucionais de apoio, nesse sentido, não representam apenas estratégias de RH. Representam um pacto ético: o Estado não abandona aqueles que o sustentaram.

A aposentadoria, então, deixa de ser apagamento e torna-se legado.

Um Estado cuidador é aquele que reconhece trajetórias como parte da sua própria história.

Ferramentas de Governança

Estrutura mínima de um Programa Institucional de Apoio

- Escuta psicossocial permanente
- Mentoria intergeracional
- Rede de servidores aposentados
- Ritual de despedida digna
- Política de memória institucional

RECONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: O SERVIDOR APOSENTADO COMO LEGADO E PERMANÊNCIA NO MUNDO COMUM

Relato de Transição:

“Quando voltou ao prédio para buscar um documento, Jorge percebeu que nada havia mudado — e, ao mesmo tempo, tudo havia mudado. Seu antigo lugar já tinha outro nome na porta. Nenhuma placa dizia que ele estivera ali por décadas. O que fica de uma vida pública quando ninguém narra sua permanência? Ele saiu pensando que a memória institucional não está nos arquivos, mas nos gestos de reconhecimento.”

Há despedidas que encerram.

E há despedidas que permanecem.

No serviço público, a aposentadoria costuma ser tratada como saída: um desligamento formal, uma mudança de status, um ponto final administrativo. No entanto, quando observada em profundidade, ela revela outra dimensão: a aposentadoria é também um espelho simbólico da instituição. Ela mostra se o Estado é capaz de reconhecer suas trajetórias ou se apenas substitui suas presenças.

Um servidor não deixa apenas um cargo quando se aposenta. Ele deixa uma parte de si inscrita na história organizacional. E é precisamente aí que se coloca a questão fundamental: o Estado é capaz de preservar essa inscrição? Ou a carreira pública termina como se nunca tivesse existido?

A aposentadoria, nesse sentido, não é apenas transição individual. É um problema de memória pública.

7.1 O trabalho público como inscrição no mundo comum

Hannah Arendt (2010) afirmou que a vida humana é marcada pela necessidade de permanência. Os sujeitos só escapam da efemeridade quando conseguem inscrever suas ações em um mundo comum, compartilhado, que os ultrapassa.

O serviço público é uma das formas mais profundas dessa inscrição. Trabalhar no Estado é participar da construção de algo que não pertence ao indivíduo: políticas, instituições, serviços, continuidade social.

O servidor público, ao longo de décadas, não apenas executa tarefas. Ele sustenta o mundo comum.

Quando essa trajetória se encerra, não se encerra apenas um vínculo trabalhista: encerra-se uma presença no espaço público institucionalizado.

A aposentadoria, portanto, é também um momento de passagem entre presença ativa e permanência simbólica.

7.2 Memória institucional e narrativa de reconhecimento

A memória não é apenas lembrança individual. Ela é construção coletiva.

Paul Ricoeur (2007) argumenta que a memória é sempre atravessada por narrativas: aquilo que uma comunidade escolhe lembrar ou esquecer define sua identidade. Instituições também possuem memória — e, portanto, também escolhem o que preservar e o que apagar.

Caso institucional — Programas de memória organizacional no serviço público (Portugal)

Órgãos da administração pública portuguesa passaram a desenvolver programas institucionais de memória organizacional voltados ao registro de trajetórias profissionais de servidores em final de carreira. As iniciativas incluem entrevistas biográficas institucionais, bancos de narrativas de experiências profissionais e projetos de mentoria intergeracional. Avaliações internas indicaram que tais ações contribuíram para preservar conhecimentos estratégicos e fortalecer a cultura de

reconhecimento institucional, transformando o momento da aposentadoria em etapa de transmissão simbólica e técnica.

Um Estado que não reconhece seus servidores aposentados produz esquecimento institucional. E o esquecimento não é neutro: ele é uma forma de desfiliação simbólica.

O servidor que dedicou décadas à vida pública pode se aposentar e experimentar, não apenas o fim de uma carreira, mas o desaparecimento de sua própria narrativa institucional.

A ausência de memória organizada transforma trajetórias em silêncio. Reconhecer é narrar. E narrar é preservar.

7.3 Reconhecimento como justiça simbólica

Axel Honneth (2003) sustenta que o reconhecimento é condição fundamental para a integridade humana. Ser reconhecido não é ser elogiado superficialmente; é ser afirmado como sujeito legítimo dentro de uma comunidade.

No serviço público, a aposentadoria frequentemente expõe um paradoxo: exige-se do servidor dedicação e pertencimento durante toda a carreira, mas, ao final, oferece-se apenas formalidade procedimental.

Isso produz uma ruptura simbólica: a instituição deixa de reconhecer aquele que a sustentou.

O reconhecimento, portanto, não é um adorno moral. É justiça simbólica.

Reconhecer o servidor aposentado é reconhecer que o Estado tem história, e que essa história é feita por pessoas.

7.4 A aposentadoria como risco de apagamento institucional

Castel (1998) descreve que a fragilização dos vínculos sociais produz formas de desfiliação. No contexto institucional, o desligamento sem continuidade simbólica pode produzir exatamente isso: uma desfiliação tardia.

O servidor deixa de estar presente, mas também deixa de ser parte.

Aposentar-se, então, pode ser vivido como luto duplo:
luto da rotina e do papel profissional,
luto do pertencimento institucional.

Quando não há rituais de passagem, redes de continuidade ou memória organizada, a aposentadoria se aproxima de um apagamento.

E instituições que apagam suas trajetórias apagam a si mesmas, porque perdem a consciência de sua própria continuidade histórica.

7.5 O legado como forma de permanência

Legado não é aquilo que se deixa como monumento. Legado é aquilo que permanece como sentido.

O servidor aposentado carrega legado institucional: saber acumulado, memória administrativa, cultura pública, ética do serviço.

A instituição, quando reconhece essa permanência, transforma o desligamento em continuidade simbólica. Programas de mentoria, redes intergeracionais e espaços de memória institucional são formas de afirmar que a aposentadoria não é ausência, mas transformação de presença.

A pergunta central não é apenas “como o servidor sai?”, mas “o que permanece quando ele sai?”.

O Estado cuidador é aquele que compreende que a aposentadoria não é ruptura do mundo comum, mas passagem para outra forma de pertencimento.

7.6 Instituições que lembram são instituições que amadurecem

O modo como uma instituição se despede de seus servidores revela sua maturidade ética.

Instituições maduras não tratam aposentadoria como descarte. Tratam como etapa de reconhecimento. Criam rituais simbólicos, preservam narrativas, sustentam memória organizacional.

O servidor aposentado não é um ex-servidor. Ele é parte da história pública.

E a história pública não pode ser construída sobre esquecimento.

A aposentadoria deve ser travessia digna porque a trajetória foi permanência coletiva.

Um Estado que reconhece seus aposentados reconhece, em última instância, a si mesmo: sua memória, seu mundo comum e sua humanidade institucional.

Ferramentas de Governança

Política de Legado e Memória Pública

A instituição possui:

- registro biográfico de trajetórias
- projetos de transmissão de saberes
- arquivos de memória funcional
- espaços intergeracionais de reconhecimento
- participação continuada de aposentados como comunidade

GOVERNANÇA DO CUIDADO E SUSTENTABILIDADE DO ESTADO: UM MANIFESTO PELA DIGNIDADE NO CICLO FINAL FUNCIONAL

Relato de Transição:

“Na última manhã, Sofia fechou a porta da sala devagar. Não por saudade do trabalho, mas pelo peso simbólico de deixar para trás uma vida inteira de serviço. Ao descer as escadas, não sentiu que estava apenas saindo. Sentiu que atravessava uma fronteira entre o papel institucional e a biografia humana. E pensou: nenhum Estado deveria permitir que essa travessia fosse solitária.”

Este livro não fala apenas sobre aposentadoria.

Ele fala sobre o Estado.

Fala sobre aquilo que permanece invisível nas instituições: as vidas que as sustentam. As trajetórias que as constroem. As subjetividades que atravessam décadas de serviço público para que políticas existam, serviços funcionem e direitos se realizem.

A aposentadoria, nesse sentido, não é um tema periférico. Ela é uma pergunta central:

Que tipo de Estado somos quando aqueles que o sustentaram deixam de estar em atividade?

O modo como uma instituição se despede revela sua maturidade ética. Revela se ela reconhece pessoas ou apenas administra vínculos.

A aposentadoria é, portanto, mais do que transição individual. Ela é um teste civilizatório da cultura pública.

8.1 O Estado não é máquina — é comunidade humana

O Nas últimas décadas, o discurso da modernização administrativa foi dominado por palavras como eficiência, inovação, digitalização, desempenho.

Essas agendas são necessárias, mas insuficientes.

Um Estado pode ser tecnologicamente avançado e, ainda assim, humanamente precário. Pode digitalizar processos e, ao mesmo tempo, invisibilizar pessoas. Pode modernizar sistemas enquanto abandona subjetividades.

O Estado não é uma máquina procedimental. Ele é uma comunidade humana organizada em torno de promessas coletivas.

E nenhuma promessa pública se sustenta se aqueles que a executam são tratados como descartáveis.

Cuidar do servidor em transição para aposentadoria é reconhecer que a administração pública é feita de biografias, não de peças substituíveis.

8.2 Governar é cuidar: a ética pública das transições

A governança contemporânea exige transcender a gestão de recursos para alcançar a gestão de vínculos. Fundamentada na ética do cuidado de Joan Tronto (1993), a sustentação da vida e a responsabilidade institucional devem ser pilares políticos. Nesse contexto, a aposentadoria deixa de ser um desaparecimento administrativo para se tornar uma responsabilidade institucional compartilhada. Ignorar essa transição é produzir desfiliação simbólica; cuidá-la é assegurar a continuidade humana do próprio Estado.

8.3 Sustentabilidade Humana e o Pacto de Dignidade

Enquanto se debate a sustentabilidade fiscal e tecnológica, a sustentabilidade humana do Estado permanece em segundo plano. Um Estado sustentável preserva o sentido, o pertencimento e a dignidade, indo além da mera produtividade. Diante do envelhecimento funcional, a aposentadoria deve evoluir de evento burocrático para uma política pública interna estruturante. O servidor não entrega apenas trabalho, entrega vida; por isso, a instituição deve oferecer, em contrapartida, um pacto de reconhecimento que impeça o apagamento da trajetória pública.

Caso internacional — Estratégias de envelhecimento ativo no setor público (Finlândia)

A administração pública finlandesa incorporou políticas de envelhecimento ativo da força de trabalho como parte de sua estratégia de sustentabilidade institucional. Entre as medidas implementadas destacam-se programas de transição gradual de carreira, flexibilização de jornadas no período pré-aposentadoria e incentivos à mentoria técnica entre servidores experientes e novos ingressantes. Estudos governamentais apontaram que a estratégia reduziu perdas de conhecimento organizacional e aumentou a satisfação dos servidores no ciclo final funcional, consolidando a aposentadoria como etapa planejada e integrada à gestão estratégica de pessoas.

8.4 Aposentadoria como pacto institucional de dignidade

O servidor público não entrega apenas trabalho. Entrega vida.

Décadas de rotina. Décadas de serviço. Décadas de presença institucional.

Ao final, o mínimo que uma instituição madura pode oferecer é dignidade de travessia.

A aposentadoria não deve ser silêncio.

Não deve ser apagamento.

Não deve ser invisibilidade.

Deve ser reconhecimento.

Axel Honneth (2003) demonstrou que o reconhecimento é condição de integridade moral. Ser reconhecido é ser afirmado como sujeito legítimo dentro de uma comunidade.

O Estado que reconhece seus aposentados afirma que suas instituições têm memória, história e humanidade.

Aposentar-se não pode significar deixar de existir institucionalmente.

8.5 Um Estado cuidador como projeto de futuro

O futuro da administração pública não pode ser apenas digital. Ele precisa ser humano.

O Estado cuidador não é um Estado frágil. É um Estado civilizado. Um Estado que compreende que inovação sem dignidade é apenas velocidade vazia.

Cuidar da aposentadoria é cuidar do próprio Estado, porque afirma que o serviço público não é ciclo de descarte, mas ciclo de pertencimento.

Servidores aposentados não são “ex”.

São memória viva.

São legado.

São continuidade simbólica do mundo comum (ARENDDT, 2010).

A transição final funcional é uma travessia. E travessias exigem instituições que sustentem.

8.6 Manifesto final: por um Estado que não abandona

Este livro defende uma tese simples e radical:

um Estado que não cuida de suas despedidas não cuida de sua própria humanidade.

A aposentadoria é parte da vida funcional.

O ciclo final é parte do Estado.

O servidor aposentado é parte da história pública.

Por isso, defender políticas institucionais de transição não é propor um benefício. É propor um pacto.

Um pacto de reconhecimento.

Um pacto de dignidade.

Um pacto de continuidade.

Que o Estado brasileiro amadureça ao ponto de compreender que modernizar-se não é apenas digitalizar processos — é humanizar vínculos.

E que nenhum servidor, após décadas sustentando o mundo público, atravesse sozinho o momento de sua despedida.

A aposentadoria não é fim.

É permanência em outra forma.

E um Estado cuidador é aquele que sabe lembrar.

Ferramentas de Governança

Perguntas finais para um Estado cuidador

- O Estado sabe despedir-se com dignidade?
- O ciclo final é tratado como política interna estruturante?
- Servidores aposentados permanecem como legado institucional?
- A aposentadoria é apagamento ou reconhecimento?

Governar é cuidar — inclusive no final.

CONCLUSÃO

A aposentadoria como travessia, legado e pacto institucional

Este livro partiu de uma constatação simples: a aposentadoria no serviço público não é apenas um ato administrativo. Ela é uma travessia humana. Um deslocamento identitário. Uma passagem simbólica entre presença institucional ativa e permanência como memória, legado e continuidade.

Ao longo das páginas, buscou-se deslocar a aposentadoria do campo restrito da burocracia para o campo mais profundo da experiência social e subjetiva. A saída do trabalho público não encerra apenas um vínculo legal — ela convoca o servidor a reorganizar sentido, pertencimento e projeto de vida. Convoca também o Estado a responder, eticamente, à pergunta que permanece: o que fazemos com aqueles que sustentaram as instituições durante décadas?

O envelhecimento funcional da força de trabalho pública é um fato incontornável. Mas ele não deve ser tratado como problema técnico ou fluxo previdenciário inevitável. Trata-se de uma agenda civilizatória. A forma como o Estado cuida de suas transições finais revela sua maturidade institucional, sua capacidade de reconhecimento e sua densidade humana.

Quando não há políticas de preparação, acompanhamento e continuidade simbólica, a aposentadoria tende a ser vivida como apagamento: ruptura abrupta, solidão institucional, dissolução de identidade e fragilização emocional. Quando, ao contrário, há governança do cuidado, reconhecimento e espaços de travessia, a aposentadoria pode tornar-se etapa fecunda de reinvenção, legado e permanência.

Defendeu-se aqui que programas institucionais de preparação para aposentadoria não são benefícios acessórios. São políticas internas estruturantes. Expressam uma ética pública do cuidado e afirmam que servidores não são descartáveis: são sujeitos históricos do Estado, parte do mundo comum que sustenta a vida pública.

Aposentar-se não deveria significar desaparecer.

Deveria significar transitar com dignidade.

Em tempos de modernização digital e agendas de eficiência, torna-se urgente lembrar que um Estado pode ser tecnicamente avançado e, ainda assim, humanamente precário. A verdadeira inovação pública não se mede apenas por sistemas ou plataformas, mas pela capacidade institucional de sustentar vínculos, reconhecer trajetórias e cuidar das pessoas que fazem a administração existir.

A aposentadoria, portanto, é mais do que fim.

É permanência em outra forma.

É memória.

É legado.

É continuidade.

Que o serviço público brasileiro amadureça o suficiente para compreender que cuidar das despedidas é cuidar do próprio Estado. E que nenhum servidor atravesse sozinho o ciclo final de sua vida funcional, após uma existência inteira dedicada ao mundo público.

Porque um Estado que sabe lembrar é um Estado que sabe cuidar.

APÊNDICE A

Checklist de Implementação da Governança do Cuidado

10 passos institucionais para uma travessia funcional digna

Este livro sustentou uma tese central: a aposentadoria é um teste moral das instituições e uma oportunidade estratégica de maturidade pública. O Estado cuidador não se limita a administrar vínculos formais — ele acompanha ciclos de vida, reconhece trajetórias e preserva pertencimento.

Para que essa visão não permaneça apenas como reflexão conceitual, apresenta-se a seguir um roteiro prático: um **Checklist de Implementação da Governança do Cuidado**, estruturado em dez passos institucionais.

Este guia pode ser utilizado por secretarias, escolas de governo, unidades de gestão de pessoas e lideranças administrativas como base para a criação de um programa permanente de transição e reconhecimento no ciclo final da vida funcional.

PASSO 1 — Reconheça oficialmente o ciclo final como etapa estratégica da carreira

Inclua a aposentadoria e o período de pré-aposentadoria como eixo formal do planejamento institucional de gestão de pessoas.

O ciclo final não é “fim administrativo”, mas fase sensível da trajetória funcional.

- Prever diretrizes em normativos internos
- Integrar o tema ao planejamento estratégico de RH
- Reconhecer a transição como etapa da carreira

PASSO 2 — Mapeie a força de trabalho em pré-aposentadoria

Produza diagnósticos anuais sobre o perfil do ciclo final funcional:

- servidores a menos de 5 anos da aposentadoria
- áreas críticas e risco de perda de memória institucional
- vulnerabilidades psicossociais associadas

Governança começa com visibilidade.

PASSO 3 — Estruture um Programa Permanente de Preparação para Aposentadoria (PPA)

O PPA deve ser contínuo, institucionalizado e multidimensional, incluindo:

- planejamento previdenciário e administrativo
- saúde emocional e bem-estar psicossocial
- projeto de vida e reinvenção pós-carreira
- orientação sobre redes de apoio e continuidade

Não se trata de evento pontual, mas política interna permanente.

Exemplo de aplicação institucional — implementação piloto de programa de transição funcional

Em uma secretaria estadual com quadro funcional superior a dois mil servidores, foi realizado projeto piloto de Programa de Preparação para Aposentadoria envolvendo servidores a até três anos do desligamento previsto. O programa incluiu oficinas de planejamento de vida, orientação previdenciária, rodas de escuta psicossocial e atividades de registro de memória institucional. Em doze meses, mais de 60% do público elegível participou voluntariamente das atividades, e os resultados indicaram melhoria na percepção de reconhecimento institucional e maior engajamento dos servidores em processos de transmissão de conhecimento técnico para equipes mais jovens. A experiência subsidiou a institucionalização definitiva do programa como política permanente de gestão de pessoas.

PASSO 4 — Crie espaços institucionais de escuta e elaboração

A transição exige lugar simbólico.

Implemente:

- rodas de conversa e grupos reflexivos
- acompanhamento psicossocial

- espaços de narrativa e pertencimento

O cuidado começa quando o servidor pode elaborar sua travessia.

PASSO 5 — Capacite lideranças para reconhecer e acompanhar transições

Gestores precisam estar preparados para:

- evitar invisibilização institucional
- sustentar pertencimento até o encerramento formal
- apoiar despedidas dignas
- identificar sinais de sofrimento silencioso

Governança do cuidado é também formação de liderança.

PASSO 6 — Institucionalize rituais de reconhecimento e despedida

A aposentadoria deve ser marcada como legado, não como apagamento.

Exemplos institucionais:

- cerimônias formais de despedida
- cartas de reconhecimento e registro de trajetória
- memoriais administrativos e narrativas públicas
- valorização do capital humano acumulado

Despedidas são política simbólica do Estado.

PASSO 7 — Desenvolva políticas de legado e transmissão intergeracional

Crie mecanismos para que servidores em ciclo final possam:

- orientar novos servidores
- registrar saberes institucionais
- atuar como mentores ou referências técnicas
- contribuir para a continuidade organizacional

A aposentadoria pode ser passagem de bastão, não desaparecimento.

PASSO 8 — Estabeleça redes de pertencimento continuado para aposentados

Implemente programas de continuidade simbólica:

- rede de servidores aposentados
- espaços de convivência institucional
- participação voluntária em projetos de memória
- vínculos comunitários e culturais

O vínculo público pode transformar-se, não se romper.

PASSO 9 — Integre saúde mental e envelhecimento ativo como política pública interna

O ciclo final exige cuidado preventivo.

Inclua:

- ações psicossociais estruturadas
- estratégias de envelhecimento ativo
- promoção de bem-estar e sentido pós-carreira
- prevenção do isolamento e da desfiliação

Estado cuidador é Estado que protege vulnerabilidades tardias.

PASSO 10 — Avalie, institucionalize e transforme em cultura administrativa

Governança do cuidado não é projeto temporário.

Estabeleça:

- indicadores de acompanhamento
- avaliações anuais do programa
- normativas permanentes
- cultura institucional de despedidas dignas

O objetivo é transformar cuidado em permanência administrativa.

Síntese Final — Do Manifesto à Política Institucional

A governança do cuidado é um dos passos mais contemporâneos da administração pública.

Nenhuma trajetória pública deveria terminar em silêncio.

Nenhum servidor deveria atravessar sozinho o ciclo final da vida funcional.

Nenhuma aposentadoria deveria ser apagamento.

Um Estado verdadeiramente público é aquele que sabe:

acompanhar despedidas, reconhecer trajetórias e preservar legados.

A aposentadoria é travessia.

E toda travessia merece cuidado.

REFERÊNCIAS

- ARENDDT, Hannah. A condição humana. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- BALTES, Paul B.; BALTES, Margret M. Successful aging: perspectives from the behavioral sciences. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- BEEHR, Terry A. Psychological research on retirement. *Annual Review of Psychology*, v. 65, p. 209–233, 2014.
- CASTEL, Robert. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.
- DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.
- ERIKSON, Erik H. O ciclo de vida completo. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- FRANÇA, Lucia Helena; SOARES, Dulce Helena Penna. Preparação para aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v. 29, n. 4, p. 738–751, 2009.
- FRANKL, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. Petrópolis: Vozes, 2006.
- HAN, Byung-Chul. Sociedade do cansaço. Petrópolis: Vozes, 2015.
- HONNETH, Axel. Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: Editora 34, 2003.
- MOEN, Phyllis. Theorizing retirement transitions: processes of meaning and wellbeing. *Annual Review of Sociology*, v. 48, p. 237–255, 2022.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Ageing and the public service workforce: policy challenges and responses. Paris: OECD Publishing, 2023.
- RICOEUR, Paul. A memória, a história, o esquecimento. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.
- RYFF, Carol D. Psychological well-being revisited: advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, v. 83, n. 1, p. 10–28, 2014.
- TRONTO, Joan C. Moral boundaries: a political argument for an ethic of care. New York: Routledge, 1993.
- WANG, Mo; SHULTZ, Kenneth S. Employee retirement: a review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 172–206, 2010.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Active ageing: a policy framework. Geneva: WHO, 2002.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO); INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Mental health at work: policy framework. Geneva: WHO, 2022.

SOBRE O AUTOR

KAROL JEFESSOM ALVES DE SOUSA



Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital (UFMA) e em Cidadania e Políticas Públicas (UESPI). Gestor público e pesquisador nas áreas de gestão de pessoas, direitos humanos e políticas públicas, atua na formulação e implementação de iniciativas voltadas à valorização do servidor, à saúde psicossocial no trabalho e à preparação para aposentadoria, articulando reflexão teórica e aplicação prática em modelos contemporâneos de gestão pública.

CV: <http://lattes.cnpq.br/7404366789187563>

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração pública 17, 20–21, 44, 49–51, 59
Aposentadoria 13–35, 37–41, 43–57, 59
Aposentadoria como travessia 31, 53
Aposentadoria no serviço público 53

B

Bem-estar organizacional 17
Bem-estar psicológico 28, 33

C

Capital humano 57
Carreira pública 20, 43
Ciclo de vida funcional 15, 17
Ciclo final funcional 19–20, 22, 25, 48, 50, 55
Continuidade biográfica 29, 39
Continuidade simbólica 25, 29–30, 35, 38, 40, 45–46, 51, 53, 58
Cuidado institucional 19, 25
Cuidado organizacional 31
Cultura institucional 37, 58

D

Desfiliação institucional 23, 28
Desligamento funcional 25, 38
Despedida digna 31, 35, 40, 42

E

Educação ao longo da vida 25
Envelhecimento ativo 21, 34, 38, 50, 58
Envelhecimento funcional 17–19, 21, 38, 49, 53
Escuta psicossocial 25, 42, 56
Esgotamento tardio 24

Ética do cuidado 39, 49
Ética pública 40, 49, 53
Evento psicossocial crítico 24

G

Gestão de pessoas 19–20, 37, 41, 55–56
Governança do cuidado 15, 48, 53, 55, 57–59
Governança pública 15

I

Identidade funcional 35
Identidade profissional 14, 22–23
Invisibilidade institucional 19

J

Justiça simbólica 39, 45

L

Legado institucional 46, 52
Luto do papel profissional 35

M

Maturidade institucional 26, 41, 53
Memória organizacional 38, 41, 43–44, 46
Memória pública 31, 43, 47
Mentoria intergeracional 20, 34, 42, 44
Mundo comum 43–44, 46–47, 51, 53

O

OECD 38
Organizações públicas 30

P

Pacto institucional de dignidade 38, 50
Pertencimento institucional 14, 18, 41, 46
Planejamento previdenciário 20, 30, 56
Políticas de transição 17
Políticas públicas internas 19–20, 38

Preparação para aposentadoria 15, 19–20, 25, 27, 29–30, 37–38, 40, 53, 56
Programa de preparação para aposentadoria 30, 56
Projeto de vida 13, 20, 27, 29–31, 53, 56
Psicologia do trabalho 18

R

Reconhecimento institucional 20, 31, 39, 41, 45, 56
Reconhecimento simbólico 18
Reinvenção pós-carreira 31, 34–35, 56
Rituais institucionais 40

S

Saúde emocional 20, 28, 30–31, 41, 56
Sentido do trabalho 22
Serviço público 13–14, 17–18, 21–24, 26, 28–29, 32, 34–35, 37–39, 43–45, 48, 51, 53–54
Solidão institucional 22, 53
Sustentabilidade humana 21, 30, 49
Sustentabilidade institucional 50

T


Trabalho público 41, 44, 53
Transição de carreira 32
Transição funcional 41, 56
Transição humana 13
Transmissão intergeracional 17, 21, 40, 57
Travessia acompanhada 15, 26, 39


V

Vínculos institucionais 26



Este livro foi composto pela Editora Bagai.

 www.editorabagai.com.br

 [/editorabagai](https://www.instagram.com/editorabagai)

 [/editorabagai](https://www.facebook.com/editorabagai)

 contato@editorabagai.com.br