

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

TIAGO BRUNO RAMIREZ

**O TRABALHADOR 60+: UM ESTUDO SOBRE
VIVÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS RELACIONADAS AO
TRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

SÃO CARLOS -SP
2026

TIAGO BRUNO RAMIREZ

**O TRABALHADOR 60+: UM ESTUDO SOBRE VIVÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS
RELACIONADAS AO TRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Karina Gomes de Assis

São Carlos-SP
2026

FICHA CATALOGRÁFICA

Ramirez, Tiago Bruno

O trabalhador 60+ : um estudo sobre vivências e experiências
relacionadas ao trabalho em uma universidade federal / Tiago Bruno
Ramirez -- 2026. 240f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus
São Carlos, São Carlos

Orientador (a): Karina Gomes de Assis

Banca Examinadora: Alessandra Rachid, Elaine da Silveira Leite,
Maelison Silva Neves

Bibliografia

1. Envelhecimento no trabalho. 2. Servidores técnico administrativos em
educação . 3. Transformação digital. I. Ramirez, Tiago Bruno. II. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção

Folha de aprovação

Os membros da comissão examinadora avaliaram e aprovaram a Defesa de Mestrado do candidato Tiago Bruno Ramirez, realizada em 30/04/2026:

Profa. Dra. Karina Gomes de Assis
Universidade Federal de São Carlos

Profa. Dra. Alessandra Rachid
Universidade Federal de São Carlos

Profa. Dra. Elaine da Silveira Leite
Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Maelison Silva Neves
Universidade Federal de Mato Grosso

O relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-graduação Profissional em Engenharia de Produção.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Karina Gomes de Assis, pela orientação, apoio e condução ao longo desta pesquisa, bem como pela dedicação, conhecimento e disponibilidade durante todo o percurso. Muito obrigado pela paciência, pelas conversas e pela confiança na elaboração deste trabalho.

Agradeço aos integrantes da banca examinadora — Profa. Dra. Alessandra Rachid, Profa. Dra. Elaine da Silveira Leite e Prof. Dr. Maelison Silva Neves — por aceitarem o convite e contribuírem com sugestões e apontamentos valiosos para o aprimoramento desta dissertação. Foi uma honra.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (PPGPEP/UFSCar), à coordenação — Profa. Dra. Fabiane Lizarelli e Prof. Dr. Gilberto Ganga — e à secretaria do Programa, Lucas e Robson, pelo apoio e atendimento às dúvidas ao longo da jornada de estudos.

Agradeço ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFMT (2020–2024), Sr. André Baptista Leite, por viabilizar a parceria firmada entre a PROGEP/UFMT e o PPGPEP/UFSCar.

Agradeço aos Técnicos-Administrativos 60+ participantes da pesquisa que, por razões éticas, não podem ser identificados nominalmente. Agradeço pela disponibilidade, pelo tempo dedicado e pelas contribuições durante as entrevistas.

Agradeço, de forma especial, aos meus amigos e incentivadores Karen, Joyce, Rodolfo, Wanessa, Losimeire, Manoel e Maria, por estarem ao meu lado nos momentos bons e difíceis desse processo, sempre me apoiando e motivando.

Agradeço e dedico essa Dissertação à minha esposa, Michelle, que esteve ao meu lado nos momentos em que mais precisei de carinho, atenção e apoio. Ao meu filho Mateus, nascido em 2025, que trouxe novo sentido e energia à reta final do mestrado. Ao meu pai, Miguel, à minha mãe, Antoenize, e aos meus irmãos, pelo amor e carinho de sempre, bem como aos meus sogros, Josué o “pura bucha” e Antônia, pelos momentos de companhia e descontração. Cada um, a seu modo, me tornou mais forte e confiante neste ciclo.

Por fim, à minha amiga de quatro patas Mel, companhia fiel nas madrugadas de estudo.

RESUMO

Esta dissertação, intitulada “O trabalhador 60+: um estudo sobre vivências e experiências relacionadas ao trabalho em uma universidade federal”, investiga o envelhecimento no trabalho no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior, em um cenário marcado por transformações organizacionais e tecnológicas. O estudo teve como objetivo compreender as percepções, experiências e desafios vivenciados por técnico-administrativos em educação (TAEs) com 60 anos ou mais em atividade na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), bem como desenvolver um produto tecnológico voltado à promoção da qualidade de vida no trabalho e ao apoio à preparação para a aposentadoria.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com nove TAEs, com idades entre 59 e 74 anos, pertencente a diferentes perfis ocupacionais, com longas trajetórias institucionais e distintos vínculos com a aposentadoria.

Os resultados foram organizados em dois níveis analíticos complementares: um eixo temático, estruturado a partir das dimensões do roteiro de entrevistas, e um eixo transversal, voltado à identificação de padrões, tensões e dinâmicas que permeiam o cotidiano laboral dos participantes. Os achados indicam um forte sentimento de pertencimento e identificação com o trabalho na UFMT, coexistindo com experiências de desgaste, pressões institucionais e mudanças nas relações interpessoais. A digitalização do trabalho emerge como uma experiência ambivalente, percebida simultaneamente como elemento de modernização de rotinas e como fonte de pressão, associada à necessidade de atualização contínua, à insegurança e à aceleração do trabalho. Observa-se, ainda, a intensificação das atividades decorrente do aumento da burocratização, do controle e das exigências relacionadas a prazos, com repercussões na sobrecarga e no desgaste dos trabalhadores.

A análise transversal evidencia que a capacitação é percebida como uma demanda estrutural e que a descontinuidade das ações institucionais de suporte fragiliza os processos de adaptação, reconhecimento e engajamento. Os resultados indicam que as experiências dos TAEs 60+ na UFMT não podem ser explicadas exclusivamente por fatores individuais ou etários, mas devem ser compreendidas à luz das transformações organizacionais que reconfiguram critérios de valorização, reconhecimento e permanência no trabalho no contexto universitário. Como contribuição, a pesquisa oferece um diagnóstico aprofundado das experiências laborais dos TAEs 60+ em uma universidade pública federal e subsidia a proposição de um produto tecnológico de intervenção alinhado às necessidades identificadas junto ao público investigado.

Palavras-chave: envelhecimento no trabalho; servidores técnico-administrativos em educação; transformação digital; etarismo; aposentadoria; instituições federais de ensino superior.

ABSTRACT

This dissertation, titled “Workers Aged 60 and Over: A Study of Work-Related Experiences at a Federal University,” investigates aging in the workplace within the context of a federal institution of higher education, in an environment marked by organizational and technological changes. The study aimed to understand the perceptions, experiences, and challenges faced by technical and administrative staff in education (TAEs) aged 60 or older who are currently employed at the Federal University of Mato Grosso (UFMT), as well as to develop a technological tool designed to promote quality of life at work and support preparation for retirement.

This is a qualitative study based on semi-structured interviews with nine TAEs, aged between 59 and 74, representing different occupational profiles, with long institutional careers and varying relationships to retirement.

The results were organized into two complementary analytical levels: a thematic axis, structured around the dimensions of the interview guide, and a cross-cutting axis, focused on identifying patterns, tensions, and dynamics that permeate the participants’ daily work lives. The findings indicate a strong sense of belonging and identification with work at UFMT, coexisting with experiences of burnout, institutional pressures, and changes in interpersonal relationships. The digitization of work emerges as an ambivalent experience, perceived simultaneously as a factor in the modernization of routines and as a source of pressure, associated with the need for continuous updating, job insecurity, and the acceleration of work. We also observe an intensification of activities resulting from increased bureaucratization, control, and deadline-related demands, with repercussions on workers’ overload and burnout. The cross-sectional analysis shows that training is perceived as a structural need and that the discontinuity of institutional support measures undermines the processes of adaptation, recognition, and engagement. The results indicate that the experiences of TAEs aged 60 and older at UFMT cannot be explained exclusively by individual or age-related factors, but must be understood in light of the organizational transformations that are reshaping the criteria for valuation, recognition, and job retention in the university context.

As a contribution, this study offers an in-depth analysis of the work experiences of TAEs aged 60+ at a federal public university and provides a basis for proposing a technological intervention tool aligned with the needs identified among the study’s participants.

Keywords: aging in the workplace; technical and administrative staff in education; digital transformation; ageism; retirement; federal institutions of higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Complementariedade das abordagens: triangulação metodológica	92
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Núcleos temáticos preliminares dos problemas enfrentados por TAEs 60+ na UFMT	39
Quadro 2 – Síntese da busca exploratória na literatura	45
Quadro 3 – Fatores que influenciam a concepção de velhice no Brasil	51
Quadro 4 – Pessoas Idosas ocupadas e seus rendimentos médios – Brasil - 2022	65
Quadro 5 – Insights sobre o estudo de 2022 da EY Brasil e Maturi	66
Quadro 6 – Insights sobre o estudo de 2023 da EY Brasil e Maturi	67
Quadro 7 – Principais conclusões da pesquisa etarismo e inclusão da diversidade geracional	67
Quadro 8 – Critérios para avaliar a satisfação com a qualidade de vida no trabalho	70
Quadro 9 – Perfis de destaques de influenciadores 60+ nas redes sociais	72
Quadro 10 – Tipos de situações e dificuldades de pessoas idosas em relação ao uso das TICs	79
Quadro 11 – Tipologias de pessoas idosas usuárias do governo eletrônico na Espanha	80
Quadro 12 – Principais programas e investimentos públicos voltados à inclusão digital	82
Quadro 13 – “Quem nunca...”: exemplos de manifestações cotidianas de etarismo	87
Quadro 14 – “Você já...”: exemplos de atitudes cotidianas associadas ao etarismo	88
Quadro 15 – Mitos e Fatos associados à velhice	88
Quadro 16 - Principais características da pesquisa qualitativa e quantitativa	91
Quadro 17 - Critérios de Inclusão e Exclusão	94
Quadro 18 – Relação entre objetivos específicos da pesquisa e dimensões analíticas	95
Quadro 19 – Temas e perguntas da entrevista	95
Quadro 20 – Interpretação dos códigos utilizados na análise de conteúdo	97
Quadro 21 – Regimes Previdenciários	120
Quadro 22 – Regras de Aposentadoria dos Servidores do Executivo Federal	121
Quadro 23 - Abonos, benefícios e direitos não incorporáveis aos proventos da aposentadoria	122
Quadro 24 – Perfil sintético dos participantes	127
Quadro 25 – Falas sobre o dia a dia no trabalho	129
Quadro 26 – Falas sobre as transformações no trabalho ao longo do tempo	129
Quadro 27 – Falas sobre apoio socioprofissional	130
Quadro 28 – Falas sobre o significado de trabalhar na UFMT	131
Quadro 29 – Falas sobre os maiores desafios atualmente enfrentados no trabalho	134
Quadro 30 – Falas sobre preconceitos ou barreiras relacionadas à idade no ambiente de trabalho ...	134
Quadro 31 – Falas sobre estratégias utilizadas para lidar com os desafios no trabalho	135
Quadro 32 – Falas sobre sentimento em relação à aposentadoria	137
Quadro 33 – Falas sobre os aspectos positivos da aposentadoria	138
Quadro 34 – Falas sobre os aspectos negativos da aposentadoria	139
Quadro 35 – Falas sobre planejamento para a aposentadoria	140
Quadro 36 – Falas sobre o reconhecimento do trabalho pela instituição	144
Quadro 37 – Falas sobre a valorização da experiência e trajetórias	144
Quadro 38 – Falas sobre as interações intergeracionais	147
Quadro 39 – Falas sobre participação em projetos intergeracionais	148

Quadro 40 – Falas sobre o significado de ser um trabalhador 60+.....	149
Quadro 41 – Falas sobre melhorias no ambiente de trabalho dos TAEs 60+.....	152
Quadro 42 – Falas sobre suportes que a UFMT oferece aos TAEs 60+.....	153
Quadro 43 – Apontamentos finais dos participantes.....	154
Quadro 44 - Matriz de subtemas transversais: evidências nos resultados temáticos (Seção 7.3)	158
Quadro 45 – Conexões relativas ao tema: Digitalização como ganho X fonte de pressão	160
Quadro 46 – Conexões relativas ao tema: burocratização, controle e prazos como intensificação do trabalho.....	163
Quadro 47 – Conexões relativas ao tema: Etarismo implícito (simbólico/estrutural/autoetarismo/institucional)	165
Quadro 48 – Conexões relativas ao tema: Capacitação como demanda estrutural	172
Quadro 49 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à tecnologia, informática e transformação digital (TAEs 60+)	175
Quadro 50 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à preparação para aposentadoria.....	176
Quadro 51 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à saúde mental, apoio psicossocial e qualidade de vida (TAEs 60+)	176
Quadro 52 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à integração, convivência, acolhimento e troca de experiências (TAEs 60+).....	177
Quadro 53 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à gestão de pessoas e programas institucionais estruturados (TAEs 60+).....	177
Quadro 54 – Estrutura do jogo e “campo de batalha” do TAE 60+ na UFMT.....	183
Quadro 55 – Confronto entre temas preliminares e os resultados dos eixos temático e transversal ..	187

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução numérica dos TAEs ativos 60+ na UFMT.....	36
Gráfico 2 - População mundial por amplas faixas etárias	55
Gráfico 3 - Pirâmide etária por grupos populacionais e sexo, com destaque à população idosa	56
Gráfico 4 - Nível de ocupação da população idosa, por sexo - Brasil - 2019-2022 (%)	64
Gráfico 5 – Indivíduos que já acessaram a internet no Brasil, por faixa etária (2024)	73
Gráfico 6 – Pessoas que utilizaram a internet, por grupo etário (2024)	74
Gráfico 7 – Usuários 60+ de internet, por dispositivo utilizado	74
Gráfico 8 – Usuários 60+ de internet, por acesso exclusivo (População 60+)	75
Gráfico 9 – Distribuição por sexo dos TAEs 60+ ativos na UFMT	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução proporcional com dados absolutos dos TAEs 60+ na UFMT	37
Tabela 2 – Dispositivo utilizado para acesso à internet, por renda familiar.....	75
Tabela 3 – Pessoas 60+ que não tinham celular para uso pessoal, segundo o motivo (%).....	76
Tabela 4 – Padrão de Vencimento dos Técnicos-Administrativos em Educação	101
Tabela 5 – Valores do Incentivo à Qualificação dos Técnicos-Administrativos em Educação.....	102
Tabela 6 – Faixa etária do quadro de pessoal na UFMT.....	106
Tabela 7 – Distribuição dos cargos das Pessoas 60+ na UFMT	106
Tabela 8 – Distribuição do vínculo empregatício dos TAEs 60+ na UFMT.....	107
Tabela 9 – Distribuição dos TAEs 60+ ativos na UFMT, por nível de classificação do cargo	107
Tabela 10 – Distribuição dos cargos dos TAEs 60+ ativos na UFMT	108
Tabela 11 – Distribuição da escolaridade dos TAEs 60+ ativos na UFMT	108
Tabela 12 – Distribuição dos TAEs ativos 60+ por faixa etária e sexo.....	109
Tabela 13 – Distribuição por classes dos TAEs ativos 60+	109
Tabela 14 – Distribuição por localidade dos TAEs, ativos 60+	110

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAP.....	Coordenação de Administração de Pessoal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES.....	Instituição de Ensino Superior
IFES.....	Instituição Federal de Ensino Superior
OMS.....	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PGD.....	Programa de Gestão de Desempenho
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QVT.....	Qualidade de Vida no Trabalho
SEI.....	Sistema Eletrônico de Informações
SIAPÉ.....	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SISREF.....	Sistema de Registro Eletrônico de Frequência
TAE.....	Técnico-Administrativo em Educação
TD	Transformação Digital
TI.....	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFMT.....	Universidade Federal de Mato Grosso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
2 TRANSFORMAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	21
2.1 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS, GOVERNO DIGITAL E RECONFIGURAÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL	21
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO	26
2.3 PDI E MUDANÇA NO CONTEXTO DE TRABALHO E VIVÊNCIA	28
2.3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional	29
2.3.2 A mudança no contexto de trabalho e vivência	31
3 O SERVIDOR 60+ NA UFMT, PRÁTICAS INSTITUCIONAIS E CONSOLIDAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	34
3.1 A GESTÃO NA UFMT E OS SERVIDORES 60+.....	34
3.2 O CENÁRIO DOS TAES 60+ NA UFMT: DESAFIOS E DEMANDAS CONTEMPORÂNEAS	38
3.3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E ESTRATÉGIAS DE SUPORTE AOS TRABALHADORES 60+	40
3.4 CONSOLIDAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	42
3.4.1 Dimensão prática do problema.....	43
3.4.2 Dimensão Teórica do Problema.....	44
3.4.3 Articulação entre as dimensões prática e teórica	47
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	49
4.1 A PESSOA IDOSA.....	49
4.1.1 Delimitação Terminológica: A escolha pelo termo 60+	49
4.1.2 A construção social e histórica da velhice: quando se torna idoso?	51
4.1.3 Repensar para ressignificar	53
4.2 TRANSFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA.....	54

4.3	TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	57
4.3.1	As Organizações.....	59
4.3.2	O Trabalho.....	62
4.3.3	O Trabalhador 60+ no Brasil.....	63
4.3.4	A Qualidade de Vida no Trabalho.....	68
4.4	A POPULAÇÃO 60+ NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	71
4.4.1	Acesso à internet no Brasil: dados da TIC e da PNAD.....	72
4.4.2	Implicações para a inclusão digital do público 60+.....	78
4.5	EXCLUSÃO DIGITAL DA POPULAÇÃO 60+: CONCEITOS, BARREIRAS E IMPLICAÇÕES SOCIAIS.....	78
4.6	O ETARISMO COMO CONSTRUÇÃO HISTÓRICO-SOCIAL.....	84
5	METODOLOGIA E MÉTODOS DE PESQUISA.....	91
5.1	OBJETO DE PESQUISA.....	93
5.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE.....	93
5.3	COLETA DE DADOS.....	94
5.3.1	Instrumento de Coleta de Dados.....	96
5.4	ANÁLISE DE DADOS.....	96
5.4.1	Instrumento de Análise de Dados.....	96
5.4.2	Seleção e Codificação de Dados.....	96
5.4.3	Procedimentos de Análise de Dados.....	98
5.4.4	Triangulação de Dados.....	99
5.5	ASPECTOS ÉTICOS.....	99
6	CONTEXTO INSTITUCIONAL: O TAE 60+ E O TRABALHO NA UFMT.....	100
6.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO.....	103
6.2	QUADRO DE PESSOAL 60+ NA UFMT.....	105
6.2.1	Dados quantitativos: PEP.....	105
6.2.2	Dados quantitativos: SIAPE.....	109
6.2.3	Dados Qualitativos: Perfis ilustrativos desidentificados.....	110
6.2.4	Discussão analítica do quadro de pessoal 60+ na UFMT.....	112
6.3	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E RECONFIGURAÇÃO DOS PROCESSOS E DO TRABALHO NA UFMT.....	113
6.3.1	Sistema Eletrônico de Informações.....	114
6.3.2	Aplicativo Sou.Gov.br.....	114
6.3.3	Sistema de Controle Eletrônico de Frequência.....	116
6.3.4	Programa de Gestão e Desempenho.....	117

6.3.5 Redes Sociais, aplicativos de mensagens e a reconfiguração do trabalho.....	118
6.4 O TRABALHADOR TAE 60+ E A APOSENTADORIA.....	119
6.4.1 Aspecto técnico-normativo	119
6.4.2 Aspecto quantitativo	122
6.4.3 Aspecto qualitativo.....	123
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES	127
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	127
7.2 RESULTADOS TEMÁTICOS.....	128
7.2.1 Dimensão 1 – Experiência de Trabalho	129
7.2.2 Dimensão 2 – Desafios e Adaptação	133
7.2.3 Dimensão 3 – Aposentadoria.....	137
7.2.4 Dimensão 4 – Reconhecimento e valorização	143
7.2.5 Dimensão 5 – Relações intergeracionais	147
7.2.6 Dimensão 6 – Perspectivas e Sugestões	152
7.3 RESULTADOS TRANSVERSAIS.....	157
7.3.1 Síntese da matriz transversal (Quadro 45)	158
7.3.2 Digitalização como ganho vs. fonte de pressão.....	159
7.3.3 Burocratização, controle e prazos como intensificação do trabalho	163
7.3.4 Etarismo – simbólico/estrutural/autoetarismo/institucional.....	164
7.3.5 Capacitação como demanda estrutural (e não apenas esforço individual).....	172
7.4 ANÁLISE INTEGRADA E INTERPRETAÇÃO SOCIOLÓGICA DOS ACHADOS.....	179
7.4.1 O “campo de batalha”	182
7.5 PRINCIPAIS ACHADOS.....	184
7.6 COMO OS ACHADOS RESPONDEM À QUESTÃO DE PESQUISA	185
7.7 CONFRONTO ENTRE PRESSUPOSTOS INICIAIS E RESULTADOS EMPÍRICOS	186
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	189
9 PRODUTO TECNOLÓGICO	193
REFERÊNCIAS	194
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	210
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	213
APÊNDICE C – Comprovante de envio do Produto Tecnológico à PROGEP/UFMT.....	216
APÊNDICE D – Produto Tecnológico.....	218

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional constitui uma das mais significativas transformações demográficas do século XXI. Impulsionado pela redução das taxas de fecundidade e pelo aumento da expectativa de vida (ONU, 2022), esse fenômeno tem alterado a composição etária das sociedades e produzido impactos expressivos sobre as organizações, os sistemas previdenciários e o mundo do trabalho.

No Brasil, o envelhecimento ocorre de forma acelerada. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam um crescimento contínuo da população com 60 anos ou mais, ao mesmo tempo em que se observa uma redução proporcional das faixas etárias mais jovens. As projeções apontam para a continuidade dessa tendência nas próximas décadas, ampliando a participação de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e prolongando suas trajetórias profissionais (IBGE, 2023a, 2024a).

Esse cenário é intensificado por mudanças nas legislações previdenciárias, especialmente após a Emenda Constitucional nº 103/2019, que elevou os requisitos para aposentadoria e contribuiu para a permanência dos trabalhadores em atividade por períodos mais longos (BRASIL, 2019b). Além dos aspectos legais, fatores econômicos, identitários e sociais também influenciam essa permanência, uma vez que o trabalho representa não apenas uma fonte de renda, mas também um espaço de reconhecimento, pertencimento e construção de sentidos.

Contudo, o prolongamento da vida laboral ocorre em um contexto de profundas transformações tecnológicas e organizacionais. A digitalização de processos, a incorporação de novas tecnologias, a disseminação da inteligência artificial e a adoção de modelos de gestão orientados por resultados vêm reconfigurando as formas de organização, execução e controle do trabalho.

Mais do que alterar ferramentas e procedimentos, essas transformações redefinem competências valorizadas, critérios de reconhecimento e expectativas de desempenho. Nesse contexto, desafios frequentemente associados ao envelhecimento, como dificuldades de adaptação tecnológica ou insegurança diante de novos sistemas, não podem ser compreendidos exclusivamente como decorrentes da idade cronológica. Tais desafios resultam da interação entre trajetórias profissionais construídas ao longo do tempo e ambientes organizacionais em constante transformação.

Sob uma perspectiva sociológica, essas mudanças podem ser interpretadas como processos de reconfiguração dos critérios de valorização e reconhecimento no trabalho. No

campo universitário, competências relacionadas ao domínio de tecnologias digitais tendem a adquirir centralidade, alterando a distribuição dos capitais valorizados institucionalmente e produzindo novas assimetrias de reconhecimento (BOURDIEU, 1989). Paralelamente, a difusão de modelos gerenciais orientados por metas e resultados desloca o foco da presença física para a mensuração contínua da atividade, intensificando pressões subjetivas e exigências de adaptação permanente (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

No setor público brasileiro, essas transformações assumem características específicas. Ao longo das últimas décadas, a administração pública passou por sucessivas reformas que buscaram ampliar a eficiência, incorporar tecnologias digitais e modernizar a prestação de serviços. O movimento recente de transição do governo eletrônico para o governo digital intensificou a utilização de sistemas informatizados e plataformas digitais, reconfigurando rotinas, responsabilidades e formas de interação no ambiente de trabalho.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essas mudanças ocorrem em um contexto marcado pela coexistência de diferentes gerações de trabalhadores, pela crescente digitalização dos processos administrativos e pela valorização histórica de trajetórias profissionais longas e vinculadas ao serviço público.

Os técnicos-administrativos em educação (TAEs) com 60 anos ou mais ocupam posição estratégica nesse cenário. Trata-se de trabalhadores que ingressaram em períodos marcados por estruturas organizacionais predominantemente analógicas e que, ao longo de suas carreiras, vivenciaram profundas transformações nas formas de gestão, nas tecnologias utilizadas e nos processos de trabalho.

Embora a literatura sobre envelhecimento no trabalho tenha avançado nas últimas décadas, buscas exploratórias nas bases *Scopus*, *Web of Science* e SciELO confirmam que ainda são limitados os estudos que investigam, de forma integrada, as relações entre envelhecimento, transformação digital, mudanças organizacionais e aposentadoria no contexto das instituições federais de ensino superior. Predominam na literatura abordagens macro e gerenciais, que dão pouca atenção à vivência concreta do trabalhador. No contexto específico do ensino superior, as pesquisas costumam limitar-se a cenários internacionais, docentes aposentados ou focar exclusivamente em saúde mental, conforme ilustrado no Quadro 2, p. 45. Observa-se, particularmente, uma lacuna de pesquisas voltadas às experiências de técnicos-administrativos em educação, grupo fundamental para o funcionamento das universidades públicas.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como foco os técnicos-administrativos em educação ativos com 60 anos ou mais na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT),

buscando compreender como esses trabalhadores percebem, vivenciam e enfrentam as transformações contemporâneas do trabalho – e os potenciais riscos a elas associados, como o etarismo e a exclusão digital no ambiente laboral.

Para guiar essa investigação, o estudo partiu de um conjunto de pressupostos iniciais, elaborados a partir de um mapeamento exploratório prévio realizado junto à servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Partiu-se da premissa de que as dificuldades enfrentadas pelos TAEs 60+ extrapolam questões individuais ligadas à idade, estruturando-se em demandas institucionais sobre condições financeiras, saúde, tecnologia, convivência e infraestrutura — temas que serão aprofundados no capítulo seguinte. Tais pressupostos serviram como norte para a pesquisa empírica e para a elaboração do produto tecnológico de intervenção.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Isso, levanta uma questão-chave: **Quais são as percepções, vivências e desafios enfrentados pelos técnico-administrativos em educação ativos com 60 anos ou mais em relação ao seu ambiente de trabalho?**

1.2 OBJETIVOS

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo principal **explorar as percepções, vivências e desafios dos técnico-administrativos em educação ativos 60+.**

Adicionalmente, propor uma intervenção por meio de um produto tecnológico que vise contribuir com a qualidade de vida no trabalho e apoiar o processo de preparação para a aposentadoria dos TAEs 60+ na UFMT.

1.2.1 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho se desdobrou em objetivos específicos:

- (i) Identificar e analisar as percepções dos trabalhadores TAEs 60+.
- (ii) Identificar e analisar as vivências dos trabalhadores TAEs 60+.
- (iii) Identificar e analisar os desafios dos trabalhadores TAEs 60+.
- (iv) Discutir as percepções, vivências e desafios dos trabalhadores TAEs 60+ na UFMT a partir dos achados na literatura sobre o tema.

(v) Elaborar um produto tecnológico de intervenção que apoie o processo de preparação para a aposentadoria dos TAEs 60+ na UFMT

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se por sua relevância acadêmica, social e prática, considerando as transformações demográficas, organizacionais e tecnológicas que têm reconfigurado o mundo do trabalho e ampliado a presença de trabalhadores com 60 anos ou mais nas organizações.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre envelhecimento no trabalho ao articular, de forma integrada, temas como transformação digital, mudanças organizacionais, etarismo e aposentadoria no contexto do setor público. Embora a literatura tenha avançado na compreensão dos impactos das transformações sociotécnicas sobre o trabalho, ainda são escassas as investigações que analisam como esses processos são vivenciados por trabalhadores idosos em instituições públicas, especialmente por técnicos-administrativos em educação (TAEs) atuantes em instituições federais de ensino superior (IFES). Ao focalizar esse grupo, a pesquisa busca preencher uma lacuna empírica e teórica, contribuindo para os campos da administração pública, gestão de pessoas e estudos sobre envelhecimento no trabalho.

Sob a perspectiva social, a relevância do estudo decorre do acelerado envelhecimento da população brasileira e do consequente prolongamento das trajetórias profissionais. Em um contexto marcado por mudanças previdenciárias, ampliação da expectativa de vida e crescente digitalização das atividades laborais, torna-se fundamental compreender as experiências, percepções e desafios enfrentados pelos trabalhadores mais velhos. Nesse sentido, investigar as vivências dos TAEs 60+ permite ampliar o debate sobre inclusão, reconhecimento, aprendizagem ao longo da vida e permanência qualificada no trabalho, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais sensíveis à diversidade etária.

No âmbito prático, a pesquisa se mostra relevante diante das transformações recentes na administração pública brasileira, caracterizadas pela expansão do governo digital, pela adoção de sistemas informatizados, pela implementação de novas modalidades de trabalho, como o teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), e pelo aumento da idade média dos servidores públicos. Tais mudanças reconfiguram rotinas, competências e formas de interação no trabalho, exigindo adaptações tanto dos trabalhadores quanto das instituições.

Compreender como os TAEs 60+ percebem e enfrentam essas transformações pode subsidiar gestores e formuladores de políticas institucionais na elaboração de estratégias voltadas à capacitação tecnológica, à promoção da qualidade de vida no trabalho, ao enfrentamento do etarismo e à preparação para a aposentadoria. Os resultados da pesquisa também poderão contribuir para o desenvolvimento de ações mais efetivas de gestão de pessoas em diferentes instituições federais de ensino superior, tendo como desdobramento a elaboração de um produto tecnológico orientado às necessidades identificadas junto ao público investigado.

Por fim, destaca-se que o pesquisador atua como Técnico-Administrativo em Educação na Supervisão de Aposentadoria e Pensão, vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso. Essa inserção profissional proporciona conhecimento aprofundado sobre o contexto investigado e favorece a identificação de questões relevantes para o estudo, permitindo que a pesquisa seja conduzida de maneira mais conectada às experiências cotidianas dos TAEs 60+.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em nove capítulos.

O Capítulo 1 – Introdução, apresenta o tema e a contextualização do estudo sobre os TAEs 60+ na UFMT frente às transformações no mundo do trabalho, além de definir a questão de pesquisa, os objetivos, a proposta do produto tecnológico e a justificativa.

O Capítulo 2 – Transformações na administração pública brasileira e suas consequências para o trabalho nas instituições de ensino superior, estabelece o panorama histórico das reformas do Estado e da transformação digital, analisando como essas mudanças macroestruturais — materializadas em instrumentos gerenciais como o PDI e o PGD — reconfiguram o ambiente de trabalho nas universidades federais e impactam a vivência e adaptação dos servidores 60+.

O Capítulo 3 – O servidor 60+ na UFMT, práticas institucionais e consolidação do problema de pesquisa, contextualiza o envelhecimento da força de trabalho técnico-administrativa na universidade, mapeando os desafios institucionais práticos vivenciados por esses servidores e evidenciando, por meio de revisão de literatura, a lacuna acadêmica sobre o tema, o que consolida e justifica as dimensões teóricas e práticas do problema de pesquisa.

O Capítulo 4 – Fundamentação Teórica, reúne os referenciais conceituais que sustentam a pesquisa, articulando o envelhecimento demográfico, as reconfigurações no

mundo do trabalho, a inserção e os desafios da exclusão da população 60+ na era digital, além da análise do etarismo como uma construção histórico-social.

O Capítulo 5 – Metodologia e Métodos de Pesquisa, descreve o percurso metodológico qualitativo adotado no estudo de caso, detalhando o objeto de pesquisa, a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, os procedimentos de análise de conteúdo baseados na triangulação de dados e os aspectos éticos da investigação.

O Capítulo 6 – Contexto institucional: o TAE 60+ e o trabalho na UFMT, apresenta o enquadramento institucional e normativo da carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação, o perfil do quadro de pessoal 60+ na UFMT e as principais reconfigurações dos processos e do trabalho decorrentes da transformação digital, incluindo a dimensão da aposentadoria.

O Capítulo 7 – Resultados e Discussões, apresenta a caracterização da amostra e a análise aprofundada dos dados empíricos, estruturada em eixos temáticos e transversais. O texto promove uma interpretação sociológica integrada para compreender as percepções, vivências e desafios dos TAEs 60+ frente à transformação digital e às reconfigurações institucionais, culminando na síntese dos principais achados, na resposta à questão de pesquisa e no confronto com os pressupostos iniciais.

O Capítulo 8 – Considerações Finais, apresenta a síntese da pesquisa, retomando o objetivo e a resposta à questão central sobre as percepções, vivências e desafios dos TAEs 60+ na UFMT. O texto consolida as conclusões sobre a interseção entre o pertencimento institucional, os impactos da transformação digital e as manifestações de etarismo, além de destacar a contribuição prática do produto tecnológico, as limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.

O Capítulo 9 – Produto Tecnológico, apresenta o Relatório Técnico Conclusivo (RTC) resultante da pesquisa, estruturado como uma intervenção prática em duas frentes complementares: a proposição de um Programa de Pré-Aposentadoria (PPA) piloto e o projeto de criação de uma Comissão Permanente de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) 60+. O texto detalha o alinhamento do produto aos achados empíricos e às diretrizes da CAPES, visando mitigar o descompasso sociotécnico, apoiar o processo de transição para a aposentadoria e promover o bem-estar e o reconhecimento institucional dos servidores. O produto tecnológico, na íntegra, encontra-se no Apêndice D.

2 TRANSFORMAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Este capítulo estabelece o cenário macroestrutural no qual o trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) está inserido atualmente. O texto explora como as sucessivas reformas do Estado, a digitalização acelerada dos serviços públicos e os debates recentes, a exemplo da PEC 32/2020, vêm reconfigurando as estruturas organizacionais e a própria lógica de prestação do serviço público.

A partir desse panorama, a discussão direciona seu foco para o ambiente universitário federal, investigando os impactos práticos dessas mudanças na organização e na vivência do trabalho. Ao examinar instrumentos estratégicos e de controle, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o capítulo evidencia como a flexibilização, o foco em resultados e as exigências tecnológicas afetam o cotidiano dos servidores. Uma atenção especial é dedicada aos trabalhadores com 60 anos ou mais, que enfrentam o desafio de adaptar trajetórias construídas sob outras lógicas administrativas a um novo ambiente de constante transformação.

2.1 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS, GOVERNO DIGITAL E RECONFIGURAÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

No Brasil, a administração pública passou por transformações que deslocaram a gestão estatal de um modelo patrimonialista para o burocrático e, posteriormente, para o gerencial. No período recente, observa-se a coexistência desses modelos, resultando em um arranjo híbrido. Esse cenário é marcado, sobretudo, pela ampliação do papel das tecnologias digitais na modernização do Estado e pela presença de debates sobre novas propostas de reforma administrativa, como a Proposta de Emenda à Constituição nº32/2020. Na prática, essas transformações incidem sobre o modo como o trabalho é organizado e avaliado, bem como sobre o significado atribuído à atuação do servidor público.

Desde o período colonial, predominava no Brasil uma administração patrimonialista, típica dos Estados absolutistas, onde o patrimônio público e privado se confundia, a partir da preeminência do clientelismo (troca de favores políticos), nepotismo (favorecimento a familiares e aliados) e da corrupção. No entanto, conforme ressalta Bresser-Pereira (2015), esse tipo de administração tornou-se incompatível com o avanço do capitalismo industrial e

das democracias parlamentares, pois para o desenvolvimento capitalista, era necessária a separação entre o Estado e o mercado, entre o público e o privado, entre o político e o administrador público.

Essa incompatibilidade levou à primeira reforma do Estado brasileiro, ocorrida durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945), após a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 (CAVALCANTI; GUERRA, 2019). Inspirada no modelo burocrático de Max Weber, a reforma visou implementar práticas de gestão racionalizadas, impessoais e hierarquizadas. Entre as principais mudanças, destacam-se: a centralização administrativa no governo federal, que enfraqueceu o poder dos estados e municípios; a adoção de princípios da burocracia clássica; a criação de novos órgãos governamentais e a regulamentação de carreiras profissionais no serviço público. No entanto, resistências políticas e limitações práticas, segundo Bresser-Pereira (2015), dificultaram a plena implementação e a consolidação do modelo burocrático no Brasil.

A segunda reforma administrativa ocorreu durante o regime militar (1964-1985), a administração federal foi reorganizada por meio de uma nova reforma administrativa, materializada no Decreto-Lei 200/1967. Suas principais inovações incluíram: (1) a distinção entre a Administração Direta (centralizada no Estado) e a Indireta (descentralizada), organizada em autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista; (2) a profissionalização do serviço público, com ênfase na eficiência e na especialização dos servidores; e (3) a simplificação de processos e estruturas administrativas, com foco em resultados e produtividade. Além disso, o decreto instituiu princípios para as atividades da Administração Federal: (i) Planejamento, (ii) Coordenação, (iii) Descentralização, (iv) Delegação da Competência, e (v) Controle (BRASIL, 1967).

Contudo, segundo Bresser-Pereira (2015), embora o Decreto-Lei 200/1967 tenha representado uma tentativa de reforma gerencial voltada à superação da rigidez burocrática vigente, seus objetivos foram frustrados. Entre os fatores apontados pelo autor destacam-se a ausência de reformas na administração direta, o fortalecimento de práticas patrimonialistas e fisiológicas, ausência de concursos públicos para altos administradores e a crise política do regime militar nos anos 1970.

Com a transição democrática iniciada em 1985, marcada pela eleição de Tancredo Neves e pela posse de José Sarney, foi elaborada a Constituição Federal de 1988 (CF/88), com o objetivo de garantir direitos fundamentais, reestabelecer instituições democráticas e redefinir o papel do Estado. Embora não constitua, de fato, uma reforma administrativa, mas sim um novo ordenamento jurídico, a CF/88 reorganizou elementos centrais da administração

pública e do regime de pessoal. Entre seus efeitos destacam-se a obrigatoriedade do concurso público, a criação do Regime Jurídico Único (RJU), a ampliação dos direitos trabalhistas e previdenciários, e o fortalecimento da administração direta.

Essas mudanças levaram alguns autores como Bresser-Pereira (2015) a considerar a CF/88 como uma contrarreforma administrativa. Em sua interpretação, a Constituição teria reforçado uma administração altamente centralizada, hierárquica e rígida, conferindo toda a prioridade à administração direta em detrimento da indireta. Para o autor, a CF/88 representou uma resposta ao clientelismo vigente à época, reforçando privilégios corporativistas e patrimonialistas, configurando um retrocesso em relação aos avanços gerenciais propostos pelo Decreto-Lei 200/1967. Entre suas justificativas, argumenta que, a CF/88 em vez de aproximar a administração pública do mercado privado, promoveu o efeito contrário, tornando-a mais cara e ineficiente, citando como exemplos: a criação de um RJU distinto da CLT; um sistema privilegiado de aposentadorias; e um sistema de estabilidade rígida, o que inviabilizou a cobrança de trabalho dos servidores públicos.

Em contrapartida, outros autores interpretam a CF/88 como um marco ímpar na história brasileira. De Oliveira e Neme (2020) defendem que ela consolidou a ideia de que o Estado deve priorizar a satisfação das necessidades essenciais para uma vida digna aos cidadãos, em vez de instrumentalizar o indivíduo para a preservação do “*status quo*” estatal. Vieira (2008), por sua vez, destaca que a CF/88 representou um avanço na legislação e na gestão administrativa, promovendo uma administração pública mais democrática e participativa, legitimando direitos sociais e coletivos.

A Terceira Reforma Administrativa foi impulsionada pela crise fiscal e pelo modelo de intervenção estatal na economia e na sociedade nos anos 1980. Como resposta, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), liderada por Luiz Carlos Bresser-Pereira, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), propôs uma nova abordagem para a administração pública.

De acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), a reforma, também conhecida como nova administração pública, tinha como objetivo promover a transição do modelo burocrático para o gerencial. Parente e Porto Junior (2015), acrescentam que a meta principal era alcançar eficiência e eficácia operacional, focando na redução de custos e na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Segundo Paula (2005) a origem da administração pública gerencial está relacionada ao movimento internacional pela reforma do Estado, iniciado nos anos 1980, influenciado pelos modelos inglês e estadunidense, estando alinhado às diretrizes de organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.

Segundo Bresser-Pereira (2001, 2015), a nova administração pública vai além do combate ao nepotismo e à corrupção, ela busca eficiência na provisão de bens públicos e semipúblicos, seja por meio da produção direta ou do financiamento indireto pelo Estado. Para o autor (2015), suas principais características eram a descentralização política e administrativa, pela redução da hierarquia organizacional, pelo controle baseado em resultados e pela valorização da confiança limitada. O foco passa a ser o atendimento ao cidadão, em contraste com uma gestão autorreferida e burocrática.

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER-PEREIRA, 2015, p. 11).

Contudo, Azevedo e Loureiro (2003) argumentam que a administração burocrática é a mais alinhada aos princípios republicanos e democráticos, pois enfatiza a primazia do interesse público sobre o privado e assegura a igualdade entre os cidadãos como princípios fundamentais do Estado de Direito. Modelo fundamentado em princípios e regras formais e universais, que orientam tanto a atuação dos servidores públicos quanto a estruturação das carreiras no setor estatal. Isso inclui processos de recrutamento, promoção, avaliação e controle das ações e omissões dos agentes públicos. Dessa forma, esse modelo incorporaria princípios essenciais ao Estado de Direito, sendo indispensável para a organização democrática da administração pública.

Segundo Ribeiro e Mancebo (2013), a aplicação do modelo gerencial em organizações públicas difere significativamente da sua implementação no setor privado, gerando questionamentos sobre sua compatibilidade com o interesse público. Paula (2005) aponta limitações do modelo gerencial, que, é “Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular” (PAULA, 2005, p. 41). Segundo a autora (2005), o modelo gerencial centraliza decisões, limita a participação política e prioriza aspectos estruturais em detrimento dos sociais. Por fim, aponta que a reforma seguiu diretrizes internacionais sem apresentar uma proposta inovadora para a organização do aparelho do Estado. Percebe-se, ao fim, que recai sobre o Estado a exigência de desempenho tal qual se é exigido do setor

privado, no entanto, vale aqui ressaltar que diferentemente deste, o setor público enfrenta outras dificuldades e possui outras prioridades, direcionadas pelo bem público.

Cabe ressaltar que as transições entre os modelos administrativos não ocorreram de forma abrupta. Ao longo da história, diferentes estruturas administrativas coexistiram e coexistem no Brasil, resultando em um modelo híbrido que combina elementos patrimonialistas, burocráticos e gerenciais.

Tendências recentes e perspectivas futuras indicam a expansão do uso de tecnologias como a inteligência artificial, especialmente as aplicações de linguagem generativa, o uso de *big data* e a automação de processos. Esses movimentos tendem a promover uma gestão pública cada vez mais digital, marcada pela incorporação de tecnologias emergentes e pela flexibilização de processos organizacionais. Exemplos desse processo já podem ser observados no serviço público brasileiro, como a adoção de plataformas digitais de atendimento ao cidadão, a exemplo do Gov.br, e a implementação de novas modalidades de organização do trabalho, como o teletrabalho e o trabalho híbrido, intensificadas no contexto da transformação digital.

Paralelamente, encontra-se em análise no Congresso Nacional a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 32/2020, que propõe uma nova reforma administrativa no âmbito do governo federal. Caso aprovada, a PEC poderá resultar na elaboração de um novo marco legal para substituir o Decreto-Lei nº 200/1967, que, mesmo após a reforma gerencial da década de 1990, continua regulando a organização da administração federal.

Entre as principais mudanças previstas na PEC 32/2020, destacam-se: (a) a limitação da estabilidade no emprego para determinadas carreiras; (b) a introdução de novos tipos de vínculos com a União, substituindo o Regime Jurídico Único por cinco modalidades (cargos típicos de Estado, vínculo de experiência, cargos com prazo indeterminado, cargos de liderança e cargos com prazo determinado, em substituição à contratação temporária); (c) a restrição de vantagens, como a redução de jornada sem a correspondente diminuição de remuneração; (d) a contratação de pessoal com vínculo por prazo determinado, mediante processo seletivo simplificado; (e) parcerias com entes privados, permitindo o compartilhamento de estrutura física e a utilização de recursos humanos de particulares, com ou sem contrapartida financeira; e (f) a adição de oito novos princípios para o funcionamento da administração pública, a saber: a imparcialidade, transparência, inovação, responsabilidade, unidade, coordenação, subsidiariedade e boa governança pública. Permaneceriam vigentes os cinco princípios constitucionais já consolidados – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2024a).

Observa-se que a proposta de emenda tende a intensificar a aproximação entre a gestão pública e referenciais típicos do setor privado, já ocorrida a partir da terceira reforma, a gerencial. Contudo, é importante ressaltar que essas mudanças permanecem em debate e podem sofrer alterações ao longo do processo legislativo, a depender das discussões no Congresso Nacional e das pressões exercidas pela sociedade brasileira.

Nesse contexto de consolidação de um modelo híbrido de administração pública, a transformação digital emerge como um dos principais vetores contemporâneos de reorganização do Estado. Mais do que um fenômeno tecnológico isolado, a digitalização materializa o próprio movimento de modernização administrativa, influenciando estruturas organizacionais, processos decisórios, formas de gestão e, sobretudo, as práticas de trabalho no setor público. Assim, compreender a transformação digital no âmbito do governo federal implica analisá-la como parte indissociável da evolução recente da administração pública e de suas repercussões sobre os servidores, especialmente no contexto das universidades públicas.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO

Inserida no processo mais amplo de transformação da administração pública contemporânea, a transformação digital no governo federal brasileiro reflete mudanças estruturais associadas ao avanço tecnológico observado nas últimas décadas. Vivemos em uma sociedade cada vez mais digital, resultado de um desenvolvimento tecnológico acelerado que se intensifica a partir dos princípios da chamada Indústria 4.0, descrita por Schwab (2016) como uma revolução capaz de transformar significativamente as formas de viver, trabalhar e se relacionar, resultando numa sociedade com inúmeras possibilidades, com bilhões de indivíduos conectados por meio de dispositivos móveis, dando origem a um poder de processamento, armazenamento e acesso ao conhecimento sem precedentes, com avanços tecnológicos como inteligência artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciência dos materiais, armazenamento de energia e computação quântica, para mencionar apenas alguns.

No setor público, esse movimento ultrapassa a simples informatização de serviços, passando a redefinir práticas organizacionais, modelos de gestão e as exigências impostas aos servidores públicos. A administração pública não está alheia às mudanças do mundo em que atua (REYNA; GABARDO; SANTOS, 2020). Como nos demais setores da sociedade, a revolução digital influencia e transforma gradualmente as atividades prestadas pelo Estado (VIANA, 2021a), fazendo com que, cada vez mais, os serviços públicos sejam prestados em

formato digital (JARKE, 2021). Seu objetivo principal é a modernização e a simplificação da Administração Pública, ao promover a digitalização de seus serviços, resultando numa maior eficiência e eficácia na aplicação dos recursos (NISHIMURA; AU-YONG-OLIVEIRA, 2021), o que tem alterado o método da prestação de serviços públicos, passando do atendimento presencial e telefônico para o uso de meios digitais.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um Governo Digital (GD) é definido como “o uso de tecnologias digitais, como parte integrante das estratégias de modernização dos governos, para criar valor público” (OCDE, 2014, p.6). Neste contexto, o valor público pode ser entendido como “o valor produzido pelo governo, que é percebido pelos cidadãos e criado na adoção dos serviços digitais.” (LOPES; LUCIANO; MACADAR, 2018, p. 216). Portanto, sua abordagem vai além do simples uso incremental de TICs e viabilização do acesso à informação, ele busca concretizar direitos sociais por meio do espaço digital (CRISTÓVAM; SAIKALI; DE SOUSA, 2020).

No Brasil, a ênfase no investimento em TICs no setor público é impulsionado pelo processo de modernização da Administração Pública, direcionado pela reforma administrativa gerencial (CRISTÓVAM; SAIKALI; DE SOUSA, 2020) e pela ascensão da tecnologia digital, principalmente da internet, na década de 1990. Já a implantação do Governo Digital no país emerge não apenas no contexto dessas reformas administrativas voltadas à modernização do Estado, mas também em função do alinhamento às diretrizes de organismos internacionais, especialmente da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse movimento se materializa, entre outros marcos, na Estratégia de Governança Digital (2016–2019), instituída em 2016, que buscou alinhar as políticas digitais brasileiras às recomendações internacionais, superando a lógica restrita do governo eletrônico e incorporando princípios como governo orientado a dados, foco no usuário e criação de valor público (OCDE, 2018; SANTOS, 2021).

Além dos condicionantes estruturais e institucionais, alguns eventos aceleraram mudanças na administração pública. A pandemia de COVID-19 exemplifica esse fenômeno, ao reforçar o importante papel das TICs na sustentação da atividade econômica e na capacidade de resiliência das administrações públicas (LAFUENTE *et al.*, 2021). Vale ressaltar que, embora a digitalização do governo e dos serviços públicos já estivessem em curso no país, a pandemia impulsionou significativamente esse processo (RECK; HÜBNER, 2021), antecipando soluções digitais e ampliando seu alcance no setor público. Como desdobramento desse processo, a transformação digital no governo federal passou a se

consolidar como uma das principais respostas às demandas da sociedade por maior agilidade, eficiência e acessibilidade nos serviços públicos. Iniciativas como a plataforma Gov.br e a implementação de sistemas integrados buscaram centralizar atendimentos, digitalizar processos administrativos e redefinir rotinas de trabalho, impactando diretamente o cotidiano das organizações públicas e de seus servidores.

Essas mudanças não se restringem à dimensão tecnológica, mas implicam transformações nas práticas de trabalho, nas formas de interação institucional e nas competências exigidas dos servidores públicos. A incorporação acelerada de sistemas digitais, o trabalho remoto e a intensificação do uso de plataformas eletrônicas passaram a demandar processos contínuos de adaptação, aprendizagem e reorganização das atividades laborais no setor público.

Nesse contexto, determinados grupos de servidores tendem a vivenciar esses processos de forma mais intensa, em razão de suas trajetórias profissionais e de sua relação prévia com as tecnologias digitais. Entre eles, destacam-se os servidores públicos com 60 anos ou mais, cuja permanência ativa no serviço público ocorre em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, exigindo esforços adicionais de adaptação e capacitação digital. Assim, a inclusão desses profissionais no ambiente digital revela-se um elemento central para o fortalecimento da gestão pública e para a promoção de uma transformação mais equitativa e sustentável.

2.3 PDI E MUDANÇA NO CONTEXTO DE TRABALHO E VIVÊNCIA

As transformações observadas nas práticas de trabalho e na gestão pública, intensificadas pelo avanço da digitalização e pela adoção de novas tecnologias, não ocorrem de forma isolada, mas são incorporadas e institucionalizadas por meio de instrumentos formais de planejamento e gestão. No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essas mudanças se materializam, entre outros mecanismos, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento estratégico que orienta a organização, o funcionamento e as diretrizes de longo prazo das universidades públicas.

Nesse sentido, compreender o papel do PDI no contexto das universidades federais implica situá-lo no processo mais amplo de reconfiguração do Estado e da administração pública brasileira. A transição do regime militar para o Estado democrático e a reforma gerencial do aparelho do Estado, ocorrida a partir da década de 1990, também repercutiram de maneira significativa no campo da educação superior pública. Conforme Parente e Porto

Junior (2015), as instituições de ensino, enquanto espaços de produção de conhecimento, tiveram suas estruturas e modos de funcionamento progressivamente adaptados ao novo modelo organizacional, no qual o Estado passou a exercer um papel mais regulador e avaliador.

Tal processo de difusão da lógica gerencial estendeu-se por todo o setor público, alcançando também as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, os trabalhadores passaram a ser progressivamente compreendidos como elementos estratégicos para o desempenho organizacional e para a efetividade da gestão pública, o que impulsionou a adoção de instrumentos voltados ao planejamento, à formação, à avaliação e ao desenvolvimento de pessoal.

É a partir dessa centralidade atribuída à gestão de pessoas que se fortalecem, no âmbito das IFES, mecanismos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e, mais recentemente, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), os quais buscam alinhar objetivos organizacionais, práticas de trabalho e resultados esperados. Como consequência, o ambiente laboral dessas instituições passou por transformações significativas, impactando diretamente as experiências dos trabalhadores, que passaram a conviver com novas rotinas, instrumentos de controle, indicadores de desempenho e exigências relacionadas à adaptação contínua a tecnologias e processos administrativos digitalizados.

2.3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) constitui um instrumento central da gestão pública nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), articulando planejamento estratégico, organização institucional e políticas de gestão de pessoas. Inserido no contexto das reformas administrativas e da consolidação da lógica gerencial no setor público, o PDI passa a orientar não apenas os rumos institucionais das universidades, mas também as práticas de gestão e o cotidiano de trabalho de seus servidores. Dessa forma, sua relevância extrapola o caráter normativo, configurando-se como um mecanismo de alinhamento entre objetivos organizacionais, desempenho institucional e atuação dos trabalhadores.

A incorporação do PDI ao funcionamento das IFES está associada ao processo mais amplo de reconfiguração do papel do Estado e da administração pública brasileira, especialmente a partir da década de 1990. Conforme Cavalcanti e Guerra (2019), iniciativas governamentais voltadas à regulação e ao controle da educação superior, como a criação do

Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior (GERES), em 1986, já sinalizavam a adoção de instrumentos formais de planejamento e acompanhamento institucional. Nesse contexto, o fortalecimento do planejamento estratégico nas universidades públicas ocorre em consonância com a difusão da racionalidade gerencial no setor público, que passa a atribuir maior centralidade à eficiência, à definição de metas e ao controle de resultados.

No âmbito da administração pública contemporânea, a valorização da gestão de pessoas como elemento estratégico para o desempenho organizacional impulsiona a adoção de instrumentos institucionais capazes de integrar planejamento, formação, avaliação e organização do trabalho. O PDI, nesse sentido, assume papel relevante ao estabelecer diretrizes relacionadas à estrutura organizacional, às políticas de pessoal, à capacitação, ao dimensionamento da força de trabalho e às condições necessárias para o cumprimento da missão institucional. Conforme Sant'ana *et al.* (2017), o PDI orienta a implementação e o acompanhamento de ações estratégicas, contribuindo para a padronização de processos administrativos, a melhoria da qualidade dos serviços e o fortalecimento da transparência e da eficiência na gestão pública.

Do ponto de vista normativo, o PDI foi incorporado ao arcabouço legal da educação superior a partir da LDB¹ (Lei nº 9.394/1996) e da instituição do SINAES² (Lei nº 10.861/2004). Sua regulamentação foi consolidada por normativos como o Decreto nº 5.773/2006 e, posteriormente, pelo Decreto nº 9.235/2017, que define o PDI como documento obrigatório para as instituições federais de ensino superior e estabelece seus elementos mínimos – missão, objetivos, estrutura organizacional, políticas acadêmicas, gestão administrativa e sustentabilidade financeira (BRASIL, 1996b, 2004, 2006a, 2017).

Apesar de sua centralidade formal enquanto instrumento de planejamento e gestão, a literatura aponta limites importantes quanto à efetividade do PDI nas IFES. Baptista e Sanabio (2014) destacam que, nem sempre, o documento reflete a realidade das organizações, funcionando, em muitos casos, apenas como um instrumento para atendimento burocrático, não estando alinhado ao planejamento e às necessidades institucionais. Parente e Porto Junior (2015) observam que a institucionalização do planejamento estratégico nas universidades públicas enfrenta desafios como a desconexão entre planejamento e gestão, a limitada capacitação dos gestores e o desconhecimento dos objetivos do PDI por parte da comunidade acadêmica, o que compromete sua credibilidade e impacto sobre as práticas organizacionais.

¹ Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;

² Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Essa fragilidade é agravada pela coexistência, no interior das IFES, de diferentes modelos de gestão, historicamente entrelaçados. Conforme Ribeiro e Mancebo (2013), o cotidiano das organizações públicas é marcado pela combinação de elementos patrimonialistas, princípios burocráticos e valores da administração gerencial, o que dificulta a implementação plena de instrumentos de planejamento estratégico. Quando essa complexidade não é adequadamente considerada, o PDI tende a se distanciar da prática institucional, limitando sua capacidade de orientar efetivamente a gestão e de produzir impactos concretos sobre o trabalho e a vivência dos servidores.

2.3.2 A mudança no contexto de trabalho e vivência

À luz das discussões apresentadas no tópico anterior, observa-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), embora concebido como instrumento estratégico de planejamento e gestão, produz efeitos concretos no cotidiano das universidades federais na medida em que suas diretrizes são incorporadas — ainda que de forma parcial e contraditória — às práticas organizacionais. Inserido no contexto da reforma gerencial e da transformação digital do Estado brasileiro, o PDI passou a orientar mudanças no contexto de trabalho, introduzindo elementos como a definição de objetivos, metas, indicadores de desempenho e projetos institucionais. Essas transformações não se restringem à estrutura organizacional, mas repercutem diretamente na vivência dos trabalhadores, que passam a experienciar novas rotinas, exigências de produtividade, formas de controle e demandas de adaptação contínua, frequentemente tensionadas pela coexistência de diferentes modelos de gestão no interior das IFES.

De acordo com Chanlat (2002) o gerencialismo – ou *managerialismo*, como o autor define – descreve, explica, e interpreta o mundo por meio de categorias da gestão privada. Nesse contexto, busca-se profissionais generalistas e receptivos a mudanças, dispostos a priorizar as necessidades institucionais em detrimento de seu bem-estar pessoal. Esses profissionais são incentivados a renunciar a carreiras estruturadas e consolidadas, em troca de condições laborais flexíveis e informais, que, embora possam parecer atraentes, muitas vezes se revelam instáveis e desprovidas de garantias essenciais. Espera-se que esse novo profissional adote uma postura “empreendedora”, sentindo-se “dono do negócio”, e que aceite a redução de vínculos e direitos trabalhistas em prol de uma maior adaptabilidade às demandas organizacionais.

Essa lógica gerencialista reflete-se também no setor público, onde se observa uma crescente demanda por um perfil de servidor alinhado às expectativas do mercado. Ribeiro e Mancebo (2013) descrevem esse cenário.

Nesse novo (velho) mundo do trabalho no qual o servidor público está inserido, procura-se trabalhadores generalistas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a mudanças, de fácil adaptabilidade, prontos a assumir as mais diferentes tarefas (do tipo pau-para-toda obra), preparados para abandonar as próprias inclinações e abraçar novas prioridades. A preferência entre os empregadores está nos trabalhadores flutuantes, sem vínculos, compromissos ou ligações emocionais anteriores, disponíveis para atenderem a todo chamado de emergência, assumirem atribuições extras ou serem realocados a qualquer momento. (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 200).

Essa redefinição do perfil desejado de servidor público, aliada ao avanço das tecnologias digitais, tem levado à novas formas de se executar o trabalho, que interferem diretamente na maneira como os trabalhadores percebem e vivenciam o serviço público. Um exemplo disso é a migração do controle do “corpo” para o controle da “atividade”. Enquanto no patrimonialismo predominava um controle patriarcal, e no modelo burocrático-gerencial adotou-se o registro de ponto como forma de monitoramento, atualmente, com a flexibilização do trabalho e o avanço das tecnologias digitais, o foco passou a ser o gerenciamento de atividades e processos. Essa tendência se materializa na implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) nos órgãos federais, que possibilita o teletrabalho aos servidores públicos, porém, associa essa flexibilidade a um rígido controle de atividades, com metas, prazos e resultados previamente estabelecidos e continuamente controlados. Assim, o PGD representa uma concretização das práticas gerencialistas no setor público, combinando flexibilidade com um sistema de controle baseado em resultados.

Diante desse cenário, observa-se que a consolidação de uma racionalidade gerencialista no setor público, que também alcança as Instituições Federais de Ensino Superior, como a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), tem produzido efeitos concretos sobre o cotidiano e a vivência dos trabalhadores. A incorporação de instrumentos como o PGD reconfigura as práticas de trabalho ao introduzir novas formas de organização, como o teletrabalho, ao mesmo tempo em que intensifica mecanismos de controle baseados em metas, prazos e resultados.

Paralelamente, propostas de reforma administrativa, como a Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020, ainda que não implementadas, constituem importantes sinalizadores de uma orientação gerencialista em direção ao setor público, ao questionarem princípios

historicamente associados à estabilidade, às trajetórias de carreira de longo prazo e à previsibilidade institucional. Mesmo sem sua concretização normativa, tais propostas contribuem para um ambiente de incerteza e reforçam discursos que tensionam a valorização de carreiras sólidas e planejadas.

Dessa forma, o gerencialismo, ao transpor lógicas da gestão privada para o setor público, redefine não apenas as estruturas organizacionais, mas também o perfil e as expectativas direcionadas ao servidor público, exigindo dele uma postura cada vez mais flexível e adaptável.

Portanto, embora a modernização e a adoção de práticas gerencialistas possam trazer ganhos em termos de eficiência ao setor público, é fundamental considerar seus impactos sobre a vivência do trabalho. Tais impactos tendem a ser particularmente significativos para os servidores com 60 anos ou mais, não em função da idade em si, mas da mudança cultural que essas transformações promovem, tanto em relação às atividades de trabalho quanto às expectativas institucionais sobre o desempenho, a adaptação e o sentido do trabalho. Trata-se de um grupo cuja trajetória profissional foi majoritariamente construída em contextos marcados por maior estabilidade, previsibilidade e valorização da experiência acumulada, o que pode intensificar os desafios de adaptação a um ambiente organizacional orientado pela flexibilidade, pela mensuração contínua de resultados e pela redefinição das formas de controle.

3 O SERVIDOR 60+ NA UFMT, PRÁTICAS INSTITUCIONAIS E CONSOLIDAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Desdobrando as discussões do capítulo anterior, este capítulo aborda o cenário dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) com 60 anos ou mais na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), contextualizando os impactos do envelhecimento da força de trabalho frente às recentes transformações gerenciais e à acelerada digitalização no setor público. A partir de um mapeamento exploratório, é evidenciado que esses trabalhadores enfrentam desafios práticos e estruturais significativos, tais como o risco de exclusão digital no uso de sistemas governamentais, a insegurança financeira atrelada à transição para a aposentadoria, além de questões de saúde e isolamento social. Constata-se, também, ausência de uma política institucional consolidada para a gestão e valorização dessa parcela do quadro funcional

Para além do diagnóstico institucional, o texto consolida o problema de pesquisa articulando suas dimensões prática e teórica. Por meio de um levantamento em bases de dados científicas (*Scopus*, *Web of Science* e SciELO), demonstra-se que há uma expressiva lacuna na literatura acadêmica, que carece de estudos focados nas vivências cotidianas, percepções e desafios específicos dos TAEs 60+ ativos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Dessa forma, a discussão justifica a urgência e a pertinência da pesquisa, estabelecendo as bases não apenas para o aprofundamento teórico do tema, mas também para a futura proposição de um produto tecnológico de intervenção capaz de subsidiar políticas de gestão de pessoas na administração universitária.

3.1 A GESTÃO NA UFMT E OS SERVIDORES 60+

O foco deste estudo recai sobre os servidores públicos técnico-administrativos em educação (TAEs) com 60 anos ou mais, vinculados à Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), instituição federal de ensino superior criada em 1970, que ao longo de sua trajetória, tem sido impactada por mudanças no perfil dos trabalhadores e nas formas de organização e vivência do trabalho, afetando não apenas sua estrutura organizacional, mas também as percepções, vivências e desafios dos trabalhadores vinculados ao seu quadro funcional.

Fenômenos como o envelhecimento populacional, a transição entre diferentes modelos de gestão e a ascensão do gerencialismo na administração pública brasileira, somados à transformação digital no governo e à instituição de instrumentos como o PDI e o PGD, têm

reconfigurado o modo de “se fazer” e de “se viver” a UFMT, de organizar e vivenciar o trabalho na universidade. Esse cenário torna-se ainda mais complexo diante de recursos limitados, seguidos cortes orçamentários e do aumento da pressão social por serviços de qualidade, com expectativas de soluções imediatas para demandas sociais urgentes.

Há diferentes interpretações atribuídas ao termo “servidor público”. Conforme Madeira (2022, p. 752), “servidores públicos são pessoas físicas que mantêm uma relação de trabalho, de natureza profissional, de caráter não eventual, sob um vínculo de dependência com a Administração Pública direta, autárquica e fundacional pública”. Além dessa definição, ser um servidor público, por vezes, significa estar em contraponto ao modelo padrão de trabalhador predominante no mercado, visto que muitas vezes as organizações públicas divergem em diferentes situações das privadas, principalmente em aspectos como processo seletivo, previdência, remuneração e oportunidades de carreira.

Ribeiro e Mancebo (2013), ao se aprofundarem sobre o servidor público no mundo do trabalho, destacaram binômios que sustentam tal assertiva, como a estabilidade x instabilidade; a rotina burocrática x flexibilidade e carreira linear x vínculos frouxos. Para os autores, o servidor público pode ser visto como um trabalhador deslocado do contexto atual, em desacordo com as exigências dos modelos inovadores de produção. Nessa perspectiva, o servidor público passa a ser percebido, em determinados discursos, como um trabalhador em desalinhamento ao ritmo acelerado das organizações baseadas no padrão de acumulação flexível.

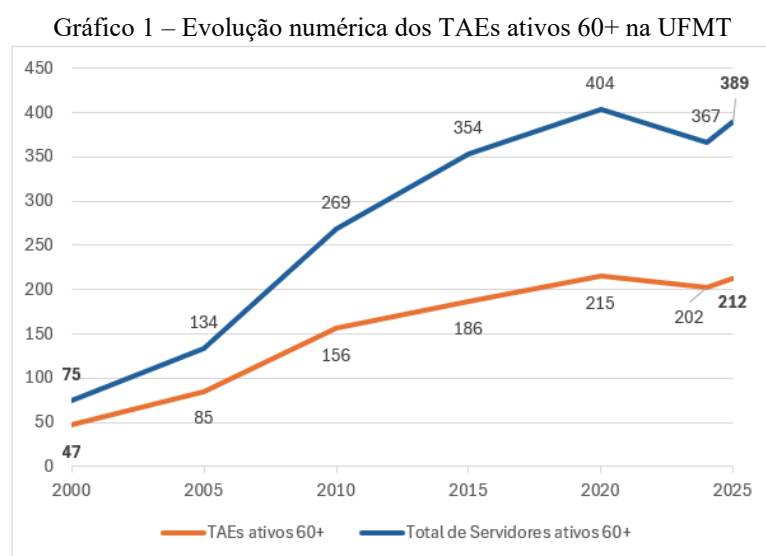
Apesar do senso comum muitas vezes associar o funcionalismo público a altos salários e benefícios, ignoram-se as diferenças entre as categorias e a elasticidade salarial dentro da mesma carreira. No caso dos TAEs, por exemplo, o vencimento básico varia de R\$ 1.788,13 (piso do nível A) a R\$ 10.062,31 (teto do nível E). Entretanto, conforme o Painel Estatístico de Pessoal, em dezembro de 2024, dos 132.607 TAEs em atividade no Brasil, 25,6% (34.026), o maior grupo, eram Assistentes em Administração, cujo vencimento básico variava entre R\$ 3.029,89 e 6.138,01 (BRASIL, 2024g, 2025a). Situações financeiras muitas vezes não percebidas pela sociedade, mas que, no entanto, exercem influências nas decisões dos TAEs, principalmente dos 60+, inclusive em relação a sua aposentadoria.

Ser um servidor público é viver uma dicotomia: por um lado, há percepções sociais marcadas por estereótipos e desvalorização do serviço público, que muitas vezes os define como parte do problema estrutural da crise do Estado brasileiro. Por outro, há o sentido de orgulho e conquista associado ao ingresso por concurso e à previsibilidade de carreira e renda, especialmente em contextos de instabilidade econômica. Essas dimensões influenciam

expectativas, projetos de vida e decisões relacionadas à permanência no trabalho e à aposentadoria

Somam-se a esse cenário os avanços da medicina, o aumento da expectativa de vida e a opção de muitos trabalhadores por permanecerem social e laboralmente ativos, fatores que contribuem para a permanência de servidores em atividade mesmo após o cumprimento dos requisitos legais para aposentadoria. Na UFMT, o crescimento do número de servidores 60+ acompanha tendências nacionais e reforça a necessidade de políticas de gestão voltadas a esse segmento da força de trabalho.

Dados do Painel Estatístico de Pessoal demonstram um envelhecimento acentuado no corpo docente e técnico da UFMT nos últimos 25 anos. No que tange aos TAEs, o quantitativo de servidores ativos 60+ saltou de 47, em dezembro de 2000, para 215 em 2020, apresentando uma estabilização em 212 servidores em junho de 2025. De modo semelhante, o total de servidores 60+ ativos, independentemente da carreira, cresceu de 75 para 389 no mesmo período, evidenciando a tendência de envelhecimento progressivo do quadro funcional, conforme detalhado no Gráfico 1.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Painel Estatístico de Pessoal - PEP-GOV.BR (2025a)

Além do crescimento absoluto, observa-se um avanço proporcional desse grupo no conjunto dos servidores ativos da universidade, vide Tabela 01. Esse movimento sinaliza a necessidade de repensar políticas institucionais que assegurem a valorização da experiência acumulada, a inclusão digital e a adaptação às mudanças no ambiente de trabalho.

Tabela 1 – Evolução proporcional com dados absolutos dos TAEs 60+ na UFMT

População na UFMT	dez/00	dez/05	dez/10	dez/15	dez/20	dez/24	jun/25
TAEs ativos 60+	47	85	156	186	215	202	212
TAEs Ativos	958	1500	1578	1614	1407	1277	1367
Total de Servidores Ativos	2755	2739	3342	3786	3731	3181	3273
% TAEs 60+ / TAEs Ativos	4,91%	5,67%	9,89%	11,52%	15,28%	15,82%	15,51%
% TAEs 60+ / Servidor Ativo	1,71%	3,10%	4,67%	4,91%	5,76%	6,35%	6,48%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Painel Estatístico de Pessoal - PEP-GOV-BR (2025a).

Observa-se que o envelhecimento na UFMT ocorre em paralelo ao encolhimento do quadro total: entre 2015 e 2025, o número de TAEs caiu de 1.614 para 1.367. Esse cenário, agravado pela falta de concursos, gera um binômio crítico: menos servidores para uma carga de trabalho crescente. Assim, gerir a experiência dos servidores 60+ deixa de ser apenas valorização humana e torna-se uma estratégia operacional para a universidade.

A gestão de pessoas na administração pública, particularmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), enfrenta desafios que vão além das mudanças estruturais e tecnológicas. Segundo Ribeiro e Mancebo (2013), com a ascensão do gerencialismo nas IES, especialmente nas áreas administrativas, a valorização da experiência acumulada e da especialização parece estar em declínio. Em seu lugar, passam a ser mais valorizadas a capacidade de adaptação e a multifuncionalidade. Para trabalhadores mais experientes, como os servidores 60+, cuja trajetória profissional foi construída em contextos marcados por maior estabilidade e previsibilidade, essa transição pode gerar desafios significativos, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

Diante desse contexto, compreender as percepções, vivências e desafios dos servidores 60+ emerge como um tema crucial, especialmente em uma instituição com mais de cinco décadas de existência, como a UFMT. Torna-se imprescindível pensar em políticas de gestão que valorizem a experiência desses profissionais, ao mesmo tempo em que promovam sua adaptação às novas demandas do setor público, como os desafios impostos pela cultura digital e pelo teletrabalho (PGD). O envelhecimento da força de trabalho é um fenômeno inevitável, e sua gestão adequada pode representar um diferencial estratégico para o fortalecimento da administração pública e da administração pública universitária.

3.2 O CENÁRIO DOS TAEs 60+ NA UFMT: DESAFIOS E DEMANDAS CONTEMPORÂNEAS

Considerando as transformações recentes no contexto da administração pública, da gestão universitária e do mundo do trabalho, bem como os impactos dessas mudanças sobre as percepções, vivências e condições de trabalho dos TAEs 60+, identificou-se a necessidade de realizar um levantamento inicial das principais demandas e desafios que envolvem os TAEs 60+ no âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

Esse mapeamento teve como objetivo subsidiar a pesquisa, permitindo uma aproximação inicial com as questões percebidas no cotidiano institucional e contribuindo para a delimitação mais precisa do problema prático e teórico investigado neste estudo.

Nesse contexto, destaca-se que o autor desta pesquisa atua como técnico-administrativo em educação, atualmente lotado na Supervisão de Aposentadoria e Pensão da Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/UFMT). No exercício de suas atribuições, mantém contato frequente com servidores e profissionais que interagem diretamente com o público TAE 60+, o que possibilitou identificar, de forma introdutória, demandas relacionadas às condições de trabalho, à adaptação às mudanças institucionais e ao processo de envelhecimento no ambiente universitário.

A partir dessa vivência profissional, foi realizado um mapeamento preliminar junto a seis profissionais lotados na CAP/PROGEP, que atuam diretamente com tais servidores, por meio da seguinte pergunta: "*Quais são, na sua opinião, os problemas enfrentados pelas pessoas idosas na universidade, sejam TAEs ou docentes, ativos ou aposentados?*".

Ressalta-se que o levantamento realizado teve caráter exploratório e antecedeu a etapa principal de produção de dados, não se configurando como o *corpus* analítico central da pesquisa. Sua finalidade foi subsidiar a delimitação do problema, a formulação dos objetivos e o delineamento do percurso metodológico, oferecendo um panorama inicial dos temas recorrentes identificados a partir da perspectiva de trabalhadores que atuam diretamente com o público 60+. Desse modo, as informações aqui apresentadas constituem uma base contextual para o aprofundamento da investigação.

Diante da diversidade de problemas apontados pelos respondentes, optou-se por realizar um tratamento analítico inicial dos dados, de modo a evitar uma apresentação meramente descritiva e dispersa das informações. As respostas foram organizadas em núcleos temáticos preliminares, os quais permitem uma leitura integrada e interpretativa do

mapeamento realizado. Esses núcleos não possuem caráter conclusivo, mas orientador e indicativo, servindo como base para a investigação qualitativa aprofundada posteriormente desenvolvida junto aos trabalhadores técnico-administrativos em educação com 60 anos ou mais da UFMT.

O Quadro 1 sintetiza os principais problemas identificados no levantamento preliminar, organizados em núcleos temáticos preliminares, de modo a oferecer uma visão integrada das demandas que atravessam a vida laboral e institucional dos trabalhadores idosos no contexto da UFMT.

Quadro 1 – Núcleos temáticos preliminares dos problemas enfrentados por TAEs 60+ na UFMT

Núcleos temáticos preliminares	Principais problemas associados
Condições financeiras e impactos da aposentadoria	Redução da renda após a aposentadoria; dificuldades para manutenção de planos de saúde; custos elevados com medicamentos; necessidade de renda complementar
Saúde e bem-estar	Ausência de políticas institucionais específicas; dificuldades de acesso a serviços de saúde; carência de apoio psicológico, especialmente no período de transição para a aposentadoria
Tecnologia e exclusão digital	Dificuldades no uso de sistemas e aplicativos governamentais e institucionais (Sou.gov, Gov.br); falta de capacitação tecnológica
Lazer, convivência e integração social	Isolamento social; perda de vínculos institucionais após a aposentadoria; ausência de atividades de lazer, cultura e convivência voltadas à pessoa idosa
Acessibilidade e infraestrutura	Calçadas irregulares; má sinalização; dificuldades de locomoção nos espaços universitários; ausência de adaptações adequadas
Direitos e relações institucionais	Desconhecimento de direitos e políticas públicas; percepção de atendimento inadequado; relatos de tratamento discriminatório

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento preliminar realizado com trabalhadores da CAP/PROGEP (2025).

No núcleo temático das condições financeiras e dos impactos da aposentadoria, sobressai a preocupação com a redução da renda após a desvinculação do trabalho, especialmente no que se refere à manutenção de planos de saúde, à aquisição de medicamentos e ao custeio das despesas cotidianas. Esses elementos indicam que a aposentadoria é frequentemente vivenciada como um processo permeado por insegurança econômica, o que pode influenciar a permanência de servidores idosos em atividade.

No que tange às questões de saúde e bem-estar, evidencia-se a percepção de fragilidade das políticas institucionais voltadas às especificidades do envelhecimento. As respostas apontam dificuldades de acesso a serviços de saúde adequados, ausência de ações preventivas e carência de apoio psicológico, sobretudo no período de transição para a aposentadoria, reforçando a necessidade de políticas integradas que considerem a saúde física e mental dos servidores idosos.

Quanto à dimensão tecnológica e à exclusão digital, destacam-se as dificuldades enfrentadas por pessoas idosas no uso de sistemas e plataformas digitais institucionais e governamentais. A intensificação da digitalização dos processos administrativos, quando não acompanhada de ações formativas contínuas, tende a ampliar barreiras de acesso à informação e aos serviços, com potenciais impactos negativos sobre a autonomia dos trabalhadores idosos.

O núcleo temático do lazer, da convivência e da integração social revela a percepção de enfraquecimento dos vínculos institucionais após a aposentadoria. A ausência de atividades voltadas à convivência, ao lazer e à cultura, bem como a falta de canais de comunicação permanentes com a universidade, contribui para sentimentos de isolamento e ruptura com a instituição.

Sob a ótica da acessibilidade e da infraestrutura, foram mencionadas dificuldades relacionadas à locomoção nos espaços universitários, decorrentes de inadequações físicas e estruturais. Tais condições comprometem a autonomia e a permanência das pessoas idosas no ambiente universitário, tanto na condição de servidores ativos quanto de aposentados.

Por fim, o núcleo temático dos direitos e das relações institucionais evidencia o desconhecimento, por parte de parcela dos TAEs 60+ na UFMT, acerca de seus direitos e das políticas públicas a eles destinadas, associado à percepção de atendimento inadequado e, em alguns casos, de tratamento discriminatório. Esses aspectos apontam para a necessidade de ações institucionais voltadas à disseminação de informações e à qualificação do atendimento.

De forma sintética, o mapeamento prévio realizado junto aos trabalhadores da CAP/PROGEP revela que os desafios enfrentados pelos TAEs 60+ na UFMT extrapolam questões individuais, indicando fragilidades institucionais no enfrentamento do envelhecimento no trabalho. Esses achados preliminares reforçam a pertinência da presente pesquisa, ao justificar a realização de uma investigação qualitativa aprofundada junto aos trabalhadores técnico-administrativos em educação com 60 anos ou mais, foco central deste estudo.

3.3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E ESTRATÉGIAS DE SUPORTE AOS TRABALHADORES 60+

Na sequência da discussão sobre o envelhecimento no contexto do trabalho e da universidade pública, e do mapeamento de demandas e desafios salientados pelos servidores, torna-se necessário examinar quais iniciativas institucionais existem na UFMT voltadas à

população com 60 anos ou mais. Este movimento permite compreender se as transformações demográficas e os desafios enfrentados pelos trabalhadores idosos têm sido acompanhados por políticas formais ou se permanecem restritos a ações pontuais e não sistematizadas.

No âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso, observa-se a existência de diversas ações extensionistas e práticas institucionais direcionadas à população 60+, tanto internas quanto externas à universidade. Contudo, tais iniciativas não se configuram como políticas institucionais estruturadas, mas sim como atividades isoladas, desenvolvidas por diferentes unidades acadêmicas e administrativas.

Entre essas ações, destaca-se o Coral da UFMT³, criado em 1980, que possui um segmento específico denominado Coral da 3ª Idade. Atualmente, o grupo é composto por 49 integrantes, majoritariamente pessoas 60+. O coral exerce papel artístico, cultural e social significativo, proporcionando benefícios de ordem fisiológica e psicossocial aos participantes (UFMT, 2017, 2023c).

No campo da inclusão digital e da promoção da saúde, identificaram-se iniciativas como o projeto de extensão desenvolvido em 2023 pelo Departamento de Engenharia Elétrica, por meio do Núcleo de Operação de Sistemas Elétricos e Redes Inteligentes, que ofertou um curso gratuito de informática básica voltado à população idosa. De maneira semelhante, a Faculdade de Educação Física, por meio do programa de extensão “Longevidade Saudável”, desenvolve atividades destinadas à promoção da saúde da população 60+, incluindo exercícios físicos como hidroginástica, dança sênior e musculação, eventos culturais e palestras educativas, com o objetivo de prevenir doenças, auxiliar no controle de fatores de risco à saúde e promover mudanças no estilo de vida da população 60+ (TEODORO; DE JESUS; FETT, 2024).

No campo da organização sindical, o Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da UFMT (SINTUF-MT) promove anualmente o “Encontro dos Aposentados da UFMT”, proporcionando momentos de reencontro e discussões sobre o papel dos aposentados tanto no ambiente universitário quanto na sociedade em geral. Na 9ª edição do evento, realizada em 2025 em parceria com a PROGEP/UFMT, o tema “Aposentados em Movimento: Aposentados sim, inativos jamais!” reforçou a perspectiva de um envelhecimento ativo (SINTUF-MT, 2025). Embora a parceria com a PROGEP/UFMT sinalize abertura ao diálogo institucional, a iniciativa permanece situada no âmbito da

³ Os trabalhos desenvolvidos pelo Coral da UFMT encontram-se disponíveis na página oficial do coral na plataforma YouTube. É possível visualizar e ouvir os trabalhos por meio do link: <https://www.youtube.com/@CORALUFMTOficial/videos>.

representação de classe, evidenciando a ausência de um programa de acompanhamento permanente gerido pela própria universidade.

Apesar da relevância dessas iniciativas, é importante destacar que elas não constituem uma política institucional voltada especificamente aos trabalhadores técnico-administrativos ou servidores ativos 60+. Trata-se, portanto, de práticas dispersas, sem articulação sistêmica, diretrizes formais ou vinculação explícita a uma política institucional de gestão de pessoas ou envelhecimento no trabalho.

Para fins comparativos, destaca-se a experiência da Universidade de Brasília, que explicita em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2028) a Política do Envelhecer Saudável, Participativo e Cidadão (PESPC). Essa política institucional estabelece diretrizes claras de respeito, inclusão e combate ao etarismo, além de originar ações concretas, como vagas extraordinárias em cursos de graduação destinadas exclusivamente a pessoas idosas e a manutenção da Universidade do Envelhecer (UniSER), programa de extensão voltado à educação permanente e à promoção da cidadania na velhice (UNB, 2023, 2024, 2025).

Por fim, ressalta-se que, na análise do PDI da UFMT (2024–2028), não foram localizadas diretrizes explícitas ou programas institucionais estruturados voltados especificamente aos servidores ativos com 60 anos ou mais, o que sugere uma lacuna institucional frente ao envelhecimento do quadro funcional e reforça a pertinência da presente pesquisa.

3.4 CONSOLIDAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da lacuna institucional evidenciada e dos desafios mapeados, este tópico tem como finalidade sistematizar e consolidar o problema de pesquisa que norteia este estudo, delimitando a complexidade do envelhecimento laboral frente às transformações organizacionais e tecnológicas que impactam os TAEs com 60 anos ou mais, em atividade na UFMT. Para tanto, a problematização desta pesquisa é desdobrada em três eixos complementares. Inicialmente, apresenta-se a dimensão prática, delineando o descompasso entre as exigências da digitalização do trabalho e a insuficiência de suporte institucional oferecido a esses trabalhadores. Em seguida, expõe-se a dimensão teórica, que evidencia a escassez de produção científica focada nas experiências situadas dessa categoria profissional nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Por fim, promove-se a articulação entre as dimensões, demonstrando como ambas convergem não apenas para justificar a relevância

acadêmica do estudo, mas também para embasar a proposição de um produto tecnológico de intervenção voltado à gestão universitária.

3.4.1 Dimensão prática do problema

O problema prático de pesquisa emerge da necessidade de compreender e enfrentar os desafios vivenciados pelos técnico-administrativos em educação (TAEs) com 60 anos ou mais ativos na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), em um contexto marcado por profundas transformações organizacionais, tecnológicas, culturais e sociais. Tais transformações incidem diretamente sobre a vida laboral desses trabalhadores, cujas trajetórias profissionais foram construídas em períodos históricos caracterizados por modelos administrativos mais estáveis e por menor intensificação tecnológica.

O levantamento preliminar sintetizado no Quadro 2 evidencia que os desafios enfrentados pelos TAEs 60+ extrapolam dimensões individuais, revelando fragilidades institucionais no enfrentamento do envelhecimento no trabalho. Trata-se de servidores concursados, com níveis de escolarização compatíveis com as exigências do serviço público e com familiaridade básica no uso de tecnologias digitais. Contudo, a intensificação da digitalização dos processos administrativos, associada à constante atualização de sistemas e plataformas institucionais, tem exigido níveis de domínio técnico e rapidez de adaptação que nem sempre são acompanhados por políticas sistemáticas de capacitação e suporte institucional.

Nesse cenário, **o problema prático da pesquisa se configura a partir do descompasso entre as demandas institucionais contemporâneas e as condições oferecidas aos trabalhadores idosos para enfrentá-las.** As dificuldades relatadas no uso de sistemas governamentais e institucionais, como Sou.gov e Gov.br, não decorrem da ausência de familiaridade tecnológica, mas da limitação no aprofundamento técnico, da complexidade dos sistemas e da insuficiência de ações formativas contínuas, o que pode comprometer a autonomia e a segurança desses servidores no exercício de suas funções.

Além disso, o Quadro 2 aponta preocupações relacionadas às condições financeiras e aos impactos da aposentadoria, especialmente quanto à redução da renda, à manutenção de planos de saúde e aos custos com medicamentos, revelando que a transição para a aposentadoria é frequentemente vivenciada como um processo permeado por insegurança econômica. Soma-se a isso a percepção de fragilidade das políticas institucionais voltadas à

saúde, ao bem-estar e ao apoio psicológico, sobretudo no período de preparação para o desligamento do trabalho.

Outros núcleos temáticos reforçam o caráter estrutural do problema, como o isolamento social decorrente da ausência de políticas de convivência e integração, as dificuldades de acessibilidade e infraestrutura nos espaços universitários e o desconhecimento de direitos e políticas públicas voltadas à pessoa idosa, associados, em alguns casos, à percepção de tratamento inadequado no âmbito institucional.

Nessa perspectiva, a problemática investigada articula-se ao problema teórico ao evidenciar que o envelhecimento no trabalho, em contextos de transformação digital e gerencial, não pode ser compreendido a partir de perspectivas individualizantes. Ao contrário, exige uma abordagem que considere as dimensões organizacionais, institucionais e sociopolíticas que moldam as experiências, percepções e desafios enfrentados pelos trabalhadores técnico-administrativos em educação com 60 anos ou mais na UFMT.

Em síntese, o problema prático é expresso pelo descompasso entre (a) a intensificação de exigências tecnológicas e gerenciais no cotidiano de trabalho e (b) a insuficiência de políticas e suportes institucionais sistemáticos que assegurem adaptação, inclusão e valorização dos TAEs 60+. Tal descompasso pode ser interpretado como assimetria de capitais e de reconhecimento no trabalho, na medida em que a digitalização redefine o que passa a ser valorizado e legítimo no cotidiano institucional, ao mesmo tempo em que modelos gerenciais tendem a deslocar para o indivíduo a responsabilidade pela adaptação às mudanças.

3.4.2 Dimensão Teórica do Problema

O problema teórico que fundamenta esta pesquisa evidencia a necessidade de aprofundar o debate acadêmico sobre o envelhecimento no trabalho, especialmente no contexto do setor público brasileiro e, de forma mais específica, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Embora se observe um crescimento de estudos voltados às transformações organizacionais, à digitalização dos serviços públicos e às mudanças nos modelos de gestão, a maneira como esses processos impactam os trabalhadores ativos 60+ ainda se apresenta de forma incipiente na literatura científica.

Com o objetivo de verificar a presença e a consistência desse debate no campo acadêmico, foram realizadas buscas exploratórias em bases de dados nacionais e internacionais amplamente reconhecidas, a saber: *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*. A escolha dessas plataformas justifica-se por sua relevância na indexação de periódicos

científicos nas áreas de administração pública, gestão, educação e ciências sociais, bem como por sua capacidade de refletir tendências e lacunas da produção científica nacional e internacional.

Quadro 2 – Síntese da busca exploratória na literatura

Base de dados	Strings de busca - Palavras-chave	Qtd. de estudos	observações
Scopus	("older workers" OR "aging workforce" OR "ageing at work") AND ("public sector" OR "public service") AND ("university" OR "higher education")	8	Predominância de estudos econométricos, previdenciários ou gerenciais, centrados em salários, aposentadoria e políticas de retenção. Presença pontual de estudo em contexto universitário internacional, sem recorte 60+, sem distinção de categorias profissionais e sem foco em técnico-administrativos em educação.
Web of Science	("older workers" OR "aging workforce" OR "ageing at work") AND ("public sector" OR "public service") AND ("university" OR "higher education")	8	Duplicidade de registros. Predominância de estudos psicométricos, instrumentais ou baseados em surveys e dados secundários. Identificação pontual de estudo em IFES, sem recorte 60+, sem distinção de categorias profissionais e sem foco em técnico-administrativos em educação.
SciELO	Busca 01: envelhecimento no trabalho AND setor público Busca 02: trabalhadores idosos AND universidade federal Busca 03: trabalhadores mais velhos AND universidade federal	5	Produção concentrada nas áreas da saúde, envelhecimento populacional, saúde mental e aposentadoria. Presença pontual de estudos em universidades federais, voltados à saúde mental de servidores ou a docentes aposentados, sem centralidade no envelhecimento no trabalho ativo, sem recorte 60+ e sem foco em técnico-administrativos em educação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento realizado nos indexadores de bases de dados (2025).

Observação: (1) Dados atualizados em 09/01/2026; (2) Foram utilizados os filtros de pesquisa: título, resumo e palavras-chave (Keywords).

A definição das palavras-chave (*strings* de busca) buscou articular três eixos centrais do estudo: o envelhecimento da força de trabalho, o setor público e o contexto das universidades, com atenção às transformações associadas à digitalização e às mudanças organizacionais. Os resultados dessas buscas exploratórias realizadas em 09 de janeiro de 2026, sintetizados no Quadro 2, indicam um número reduzido de estudos diretamente relacionados ao objeto desta pesquisa.

A análise dos resultados obtidos na base *Scopus* resultou na identificação de oito estudos relacionados, de forma ampla, ao envelhecimento no trabalho e aos trabalhadores mais velhos, cuja análise dos títulos e resumos evidenciou a predominância de abordagens de natureza econométrica, previdenciária ou gerencial, voltadas à análise de salários, aposentadoria, políticas de retenção ou gestão da força de trabalho envelhecida, tratando o envelhecimento no trabalho a partir de indicadores agregados e perspectivas macroestruturais.

Apenas um estudo abordou trabalhadores mais velhos no contexto universitário, em cenário internacional – *Extended working lives? The meaning of working to older university workers in Australia*, de Shacklock (2020), com 17 citações –, contemplando tanto docentes quanto trabalhadores administrativos, porém sem distinção entre categorias profissionais, sem recorte etário específico para trabalhadores com 60 anos ou mais e sem referência ao contexto das universidades federais brasileiras. Não foram identificados estudos com foco em técnico-administrativos em educação ativos, tampouco investigações que privilegiassem suas percepções, vivências e desafios cotidianos no ambiente de trabalho.

A busca exploratória realizada na base *Web of Science* evidenciou que os estudos localizados se concentram majoritariamente em abordagens instrumentais, psicométricas, gerenciais ou baseadas em *surveys* e bases de dados secundárias, voltadas à mensuração de intenções de permanência no trabalho, à validação de escalas ou à análise de indicadores agregados da força de trabalho. Foi identificado um estudo brasileiro realizado em instituição federal de ensino superior, com trabalhadores entre 48 e 69 anos – *Brazilian Adaptation and Validation of the Older Workers' Intentions to Continue Working Scale*, de Macêdo *et al.* (2020) com 4 citações –, cujo foco recaiu sobre a adaptação e validação de instrumento psicométrico, sem distinção entre categorias profissionais, sem recorte específico para trabalhadores com 60 anos ou mais e sem análise das vivências, percepções ou desafios cotidianos no ambiente de trabalho. Não foram identificadas pesquisas com foco nos técnico-administrativos em educação ativos, tampouco investigações centradas no contexto das universidades federais brasileiras enquanto organizações de trabalho.

Na base SciELO, a busca exploratória realizada a partir de três combinações de descritores, considerando a especificidade do banco de dados, resultou em cinco registros. A análise evidenciou que a produção se concentra majoritariamente nas áreas da saúde, do envelhecimento populacional, da saúde mental e da aposentadoria, com abordagens voltadas a contextos assistenciais, formativos ou a condições gerais de trabalho no setor público. Nesse conjunto, identificaram-se dois estudos situados em universidades federais: um voltado à saúde mental de servidores no contexto da pandemia de Covid-19 – *Saúde Mental em Tempos de Pandemia: um Programa de Comunicação Interna de Atenção à Saúde do Servidor da Universidade Federal de Goiás*, de Barreto e Bevilaqua (2024) –, e outro, dedicado à compreensão dos sentidos atribuídos ao trabalho por docentes aposentados que permanecem em atividade na universidade – *Permanecer na Universidade: Sentidos Atribuídos ao Trabalho por Docentes Aposentados*, de Carvalho e Dourado (2023) –. Embora relevantes, tais estudos não apresentam centralidade na temática do envelhecimento no trabalho enquanto experiência

de trabalhadores ativos, não adotam recorte específico para trabalhadores 60+, nem abordam os técnico-administrativos em educação enquanto categoria profissional. Não foram identificadas pesquisas que tratem das vivências, percepções e desafios do envelhecimento no trabalho de técnico-administrativos em educação ativos no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior.

Em síntese, as buscas exploratórias realizadas nas bases *Scopus*, *Web of Science* e SciELO evidenciam a existência de um número reduzido e pouco convergente de estudos diretamente alinhados ao objeto desta pesquisa. Predominam abordagens de caráter macro, gerencial, previdenciário, psicométrico ou instrumental, centradas em indicadores agregados, políticas de retenção, intenções de aposentadoria ou análises de larga escala, com limitada atenção às experiências concretas dos trabalhadores em seus contextos institucionais. No âmbito das instituições de ensino superior, os estudos identificados são pontuais e concentram-se, sobretudo, em contextos internacionais, em análises instrumentais ou em investigações voltadas a docentes aposentados ou à saúde mental de servidores, com ausência de recorte específico para trabalhadores ativos com 60 anos ou mais, nem distinguindo categorias profissionais, tampouco focalizando os técnico-administrativos em educação enquanto grupo social e ocupacional.

Esse cenário indica que o envelhecimento da força de trabalho tem sido tratado majoritariamente como um problema organizacional ou macroestrutural, e não como um fenômeno vivido, situado e relacional no cotidiano das Instituições Federais de Ensino Superior. Tal constatação evidencia uma lacuna teórica e empírica relevante, ao apontar a escassez de estudos que privilegiem as percepções, vivências e desafios de trabalhadores técnico-administrativos em educação ativos 60+, fundamentando a necessidade da presente investigação

3.4.3 Articulação entre as dimensões prática e teórica

A intersecção entre o problema prático e o problema teórico desta pesquisa manifesta-se na necessidade de compreender os desafios vivenciados pelos técnico-administrativos em educação com 60 anos ou mais, não apenas como questões operacionais ou individuais, mas como expressões de processos organizacionais, institucionais e sociopolíticos mais amplos que atravessam o envelhecimento no trabalho no setor público.

Ao investigar as percepções, vivências e desafios desses trabalhadores no contexto da Universidade Federal de Mato Grosso, o estudo busca produzir conhecimentos que dialoguem

simultaneamente com a prática institucional e com o campo teórico. Nesse sentido, a pesquisa pretende subsidiar a proposição de um produto tecnológico de intervenção, ao mesmo tempo em que contribui para o aprofundamento das reflexões acadêmicas sobre envelhecimento, trabalho e transformação digital nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Essa articulação entre prática e teoria permite avançar para além de diagnósticos pontuais, oferecendo elementos analíticos capazes de orientar políticas públicas, estratégias de gestão de pessoas e ações institucionais mais sensíveis às especificidades de uma força de trabalho envelhecida. Dessa forma, o estudo reforça sua relevância científica e social, ao articular investigação empírica, reflexão teórica e proposição de soluções no contexto da administração pública universitária. Para tanto, o capítulo seguinte fundamenta teoricamente esta investigação.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 A PESSOA IDOSA

O envelhecimento constitui um processo contínuo que acompanha o ser humano ao longo de toda a vida, não se restringindo à fase idosa. Trata-se de uma experiência que se inicia desde os primeiros anos de vida e se manifesta de formas distintas conforme os contextos históricos, sociais e individuais. Nessa perspectiva, a idade não deve ser compreendida apenas como um marcador cronológico, mas como uma construção relacional. Como afirma Mary Del Priore, “somos todos o ‘velho’ ou a ‘velha’ de alguém” (PRIORE, 2025, p. 281). Essa perspectiva dialoga com a metáfora da estrada, presente na canção Estrada da Vida, de Milionário e José Rico, a qual ilustra a vivência subjetiva da finitude e a percepção do passar do tempo.

Nesta longa estrada da vida / Vou correndo e não posso parar / Na esperança de ser campeão / Alcançando o primeiro lugar (...) / Mas o tempo cercou minha estrada / E o cansaço me dominou / Minhas vistas se escureceram / E o final da corrida chegou (...) (MILIONÁRIO & JOSÉ RICO, 1981).

Expressões contidas nos versos — como o cercamento da estrada pelo tempo e o domínio do cansaço — remetem a experiências e sentimentos que podem ser vivenciados em diferentes fases da vida diante das pressões impostas ao indivíduo, anunciando momentos em que a existência parece cobrar seu preço e indicar que o “final da corrida” se aproxima.

Desse modo, o envelhecimento não se configura como um evento isolado ou repentino, mas como uma dinâmica que atravessa toda a trajetória humana. Ainda assim, como bem destaca Priore (2025), a forma como esse processo é socialmente interpretado varia ao longo do tempo. Assim, envelhecer, como veremos nesse capítulo, não se resume à acumulação de anos cronológicos, mas envolve enfrentar transformações humanas múltiplas — físicas, sociais, simbólicas, tecnológicas e relacionadas ao ambiente de trabalho — que se expressam de maneira desigual ao longo da vida e assumem contornos específicos na fase idosa.

4.1.1 Delimitação Terminológica: A escolha pelo termo 60+

Considerando que as diferentes fases da vida são vivenciadas de forma subjetiva e socialmente construídas, torna-se relevante a escolha criteriosa da terminologia utilizada para

designá-las. Os termos empregados em determinados contextos históricos podem carregar consigo cargas etaristas — isto é, preconceitos baseados na idade —, contribuindo para a reprodução de estereótipos e visões negativas sobre o envelhecimento. Dessa forma, o uso de nomenclaturas politicamente inadequadas pode reforçar concepções discriminatórias.

Do ponto de vista legal, o termo “idoso”, presente no Estatuto do Idoso, Lei 10.741/2003 (BRASIL, 2003), foi alterado para “pessoa idosa” pela Lei 14.423/2022 em julho de 2022 (BRASIL, 2022c) sendo esse o termo atualmente recomendado para uso em documentos oficiais.

A expressão “terceira idade”, por sua vez, sugere uma sequência de fases da vida (primeira idade, a fase de estudar; segunda idade, de trabalhar; terceira idade, de se aposentar), já não corresponde à realidade atual, pois há indivíduos idosos voltando a estudar e outros ainda trabalhando, assim como executivos “no meio da carreira” tirando períodos sabáticos e jovens “nômades digitais” alternando períodos de trabalho com pausas para aproveitar a vida (LARA; DE SÁ, 2022). Importante destacar que a expressão “terceira idade”, surgiu na França, em 1962, marcando a transição de uma visão de exclusão social da velhice para uma política de integração social, transformando a imagem das pessoas idosas, que antes eram associadas à exclusão e invalidez (RODRIGUES; SOARES, 2006).

Já “melhor idade”, expressão “poética” que contrapõe a ideia que existe uma pior idade, além de não refletir os desafios enfrentados pelos idosos, não é bem recebido por esse segmento (LARA; DE SÁ, 2022). De acordo com o documento “Politicamente Correto & Direitos Humanos”, elaborado pelo governo federal brasileiro, tanto “melhor Idade” quanto “terceira idade” são fórmulas eufemísticas para se referir às pessoas com mais de 60 anos, o que não necessariamente promove um aumento da autoestima ou dignidade. Além disso, o documento aponta que essa população prefere ser chamada de idosa, em vez de “velha”, devido à conotação negativa associada à última palavra, que sugere obsolescência, inutilidade e desatualização (QUEIROZ, 2004).

Definir uma fase da vida por meio de um único termo é uma tarefa desafiadora, dada a diversidade da experiência humana. Entre as diversas possibilidades de nomenclatura, o termo “60+”, embora não possua uma base técnica ou científica, pode ser considerado menos incômodo por sua objetividade.

Diante disso, considerando a necessidade de estabelecer uma delimitação conceitual, esta pesquisa prioriza a utilização do termo “60+”, por oferecer uma abordagem mais direta e menos estigmatizante.

4.1.2 A construção social e histórica da velhice: quando se torna idoso?

Quando, afinal, alguém se torna idoso? Aos 40, 50, 60 ou 70 anos? A definição do que significa ser idoso varia ao longo do tempo e entre diferentes sociedades, influenciada por transformações culturais, econômicas e sociais.

Para Silva (2008), o surgimento de categorias etárias está intimamente relacionado ao processo de ordenamento social das sociedades ocidentais durante a época moderna. No caso da sociedade brasileira, conforme aponta a historiadora Mary Del Priore (2025), durante o período colonial e imperial, as pessoas idosas eram consideradas apenas sobreviventes, embora em condições muito distintas dependendo de sua origem – fossem indígenas, escravizados, comerciantes ou membros da elite – e não possuíam uma categoria própria, sendo considerados simplesmente adultos. Silva (2008) complementa que a ideia de velhice como uma etapa específica da vida foi construída durante a transição entre os séculos XIX e XX.

Priore (2025), destaca que no início do século XX, a velhice passou a ser associada aos trintenários; na década de 1970, aos 'marginais' de 40 anos; e, atualmente, aos sexagenários. Essa mudança de perspectiva revela que a velhice não é um conceito estático, mas uma construção social dinâmica, influenciada por diversos fatores, tais como os representados no Quadro 03:

Quadro 3 – Fatores que influenciam a concepção de velhice no Brasil

Fator	Descrição
Expectativa de vida	- No Brasil imperial, em 1872, a expectativa da população era de 27,4 anos, e a dos escravos, 21 anos (PRIORE, 2025). Já na República velha, em 1900, a expectativa era de 33,7 anos. Em 1940, durante o Estado novo, passou para 45,5 anos. Em 1960 para 52,5. Em 1980, para 62,5 anos. Em 1991, após a redemocratização, para 66,90. Em 2000 para 69,80. Já o último senso, o de 2022, apontou uma elevação para 75,5 anos. Um aumento de 30 anos na expectativa de vida do brasileiro desde 1940 (AGÊNCIA BRASIL, 2016; IBGE, 2023c).
Condições socioeconômicas	- “houve e há as mais diversas velhices, sobretudo num país desigual como o nosso, o velho rico vai viver mais e melhor que o pobre” (PRIORE, 2025, p. 281). Assim o termo “velho” passou a ser utilizado para as camadas populares, e “idoso” para as camadas médias e superiores (PRIORE, 2025). - A "indústria do envelhecimento" surgiu quando o mercado passou a reconhecer o potencial econômico de pessoas acima dos cinquenta anos, antes consideradas irrelevantes para o consumo. Com o aumento do poder aquisitivo dos aposentados da classe média, especialmente a partir da década de 1950, estratégias de marketing passaram a associar a velhice a um estilo de vida ativo e voltado ao consumo (SILVA, 2008). Entretanto, essa abordagem carrega ambiguidades: ao mesmo tempo que explora as esperanças e aspirações das pessoas idosas, promove uma perspectiva antienvelhecimento em um mundo que, paradoxalmente, está envelhecendo
Representações	- Em 1797, no Brasil colonial, surgiu a distinção de sexo no censo demográfico – antes,

Fator	Descrição
culturais	apenas os homens a partir de 15 anos eram recenseados, todos enquadrados como adultos – então as mulheres “velhas” de 40 anos ou mais passaram a ser recenseadas, pois a menopausa, que ocorre por volta dessa idade, as afastava do papel de reproduzir “gente”, caindo no grupo das “velhas” (PRIORE, 2025).
Legislação	Enquanto a Política Nacional do Idoso (Lei nº 8.842 /1994) e o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003) definem a idade de 60 anos como marco para a classificação de pessoa idosa no Brasil, em muitos países esse limite é aos 65 anos, variando conforme critérios demográficos, econômicos e culturais (BRASIL, 1994, 2003, ONU, 1982).
Políticas públicas	- Doenças antes consideradas castigos divinos, tratadas com confissões e penitências, ou ainda, com rezadores e benzedadeiras, passaram a ser controladas com o avanço da medicina, o aumento do número de médicos e hospitais, o que contribuiu para o aumento da longevidade. Além disso, medicamentos como o Viagra e seus genéricos, revolucionaram a saúde sexual, confrontando estigmas sociais, prevalentes em outrora, que associavam a velhice à impotência sexual masculina (PRIORE, 2025). - Com o surgimento da geriatria e da gerontologia, que abordam respectivamente o corpo biológico e os aspectos sociais do envelhecimento, a velhice passou a ser compreendida como uma categoria social e um estado fisiológico distinto. Nesse contexto, a medicina moderna passou a explicar o envelhecimento por meio da degeneração celular e tecidual, classificando a velhice sob a noção de senescência, substituindo concepções anteriores, especialmente aquelas de origem renascentista, que tratavam a velhice, a morte e os limites da longevidade sob outras perspectivas (SILVA, 2008).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Agência Brasil (2016), Brasil (1994, 2003), IBGE (2023b), ONU (1982), Priore (2025) e Silva (2008),

Percebe-se que não há um consenso universal sobre a idade exata em que alguém passa a ser considerado idoso (REBELO, 2015). Conforme o Estatuto da Pessoa Idosa, no Brasil assim são consideradas aquelas com 60 anos ou mais (BRASIL, 2003). Já para a Organização das Nações Unidas (ONU), são consideradas idosas as pessoas com 60 anos ou mais em países em desenvolvimento, e com 65 anos ou mais em países desenvolvidos (ONU, 1982). Contudo, é importante salientar que a idade cronológica não é um indicador preciso das mudanças que acompanham o envelhecimento biológico, uma vez que mesmo entre indivíduos da mesma idade, podem existir diferenças significativas relacionadas à saúde, participação e independência (OMS, 2005). Nesse sentido, o Ministério da Saúde do Brasil por meio da Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa, enfatiza que não se fica “velho” aos 60 anos, pois o envelhecimento é um processo natural que ocorre ao longo de toda a vida, influenciado por escolhas e circunstâncias (BRASIL, 2006c).

Considerando a diversidade dos critérios etários estabelecidos e a insuficiência da idade cronológica, por si só, como critério explicativo do processo de envelhecimento, torna-se evidente que a velhice não pode ser compreendida de forma homogênea. As experiências de envelhecimento são atravessadas por desigualdades sociais acumuladas ao longo do curso de vida, o que implica reconhecer que os indivíduos chegam à velhice em condições profundamente distintas.

Essa leitura contribui para reforçar a compreensão da velhice como uma experiência plural, socialmente construída e marcada por desigualdades estruturais, afastando-se de interpretações que a associam exclusivamente ao declínio biológico ou à improdutividade.

Independentemente da denominação literária, legal, médica ou histórica, ser idoso é ter envelhecido biologicamente, é parte indissociável da existência dos homo-sapiens-sapiens, os bebês nascem, e começam a envelhecer. A Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) define o envelhecimento como um processo natural próprio a todos os seres vivos.

um processo sequencial, individual, acumulativo, irreversível, universal, não patológico de deterioração de um organismo maduro, próprio a todos os membros de uma espécie, de maneira que o tempo o torne menos capaz de fazer frente ao estresse do meio ambiente e, portanto, aumente sua possibilidade de morte" (OPAS, 2003, apud Brasil, 2006b, p. 8).

O Ministério da Saúde complementa essa definição “como um processo natural, de diminuição progressiva da reserva funcional dos indivíduos — senescência — que, em condições normais, não costuma provocar qualquer problema” (BRASIL, 2006b, p. 8).

Conforme Priore (2025), envelhecer é um fato, que varia conforme a condição física, geográfica, social, racial, de gênero, de crença etc., sendo impossível etiquetar as pessoas idosas de uma única forma. A autora afirma: “Única certeza? Viver é envelhecer. É renunciar à eternidade. É se integrar ao sentimento de finitude.” (PRIORE, 2025, p. 281).

4.1.3 Repensar para ressignificar

É fundamental promover políticas públicas que ampliem as possibilidades de escolha da população 60+, incentivando estilos de vida ativos, saudáveis e socialmente produtivos. Nesse contexto, a OMS, por meio da Teoria do Envelhecimento Ativo, define envelhecer ativamente como um “processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas” (OMS, 2005, p. 13).

Considerando que a OMS consolidou o conceito de envelhecimento ativo no âmbito das políticas públicas de saúde (OMS, 2005), é pertinente que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aprofunde essa discussão no contexto laboral. Diante do aumento da expectativa de vida, da queda nas taxas de natalidade, das reformas previdenciárias que postergam a aposentadoria e da crescente instabilidade socioeconômica, é natural prever a presença cada vez maior de pessoas idosas no mercado de trabalho — o que pode ser

extremamente positivo. No entanto, para que esse cenário não seja marcado por conflitos geracionais, é fundamental que políticas públicas fomentem uma mudança cultural que leve a sociedade a repensar sua percepção sobre o envelhecimento, promovendo uma ressignificação da imagem social da pessoa idosa, contribuindo para a redução do etarismo nos ambientes corporativos e institucionais.

Diante do exposto, a construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva exige um pacto social entre o Estado e a sociedade civil, no qual o envelhecimento ativo seja institucionalizado, inclusive no ambiente de trabalho. Cabe ao Estado estabelecer políticas públicas permanentes que promovam condições materiais adequadas — saúde, mobilidade urbana, inclusão laboral — enquanto a sociedade civil desconstrói estereótipos e reconhece o potencial produtivo, econômico e cultural da população 60+ como componente ativo e indispensável do tecido social brasileiro. Essa urgência em reconfigurar as dinâmicas sociais e laborais para acolher a pessoa idosa, no entanto, deixa de ser apenas um imperativo ético ou sociológico para se tornar uma exigência demográfica inadiável.

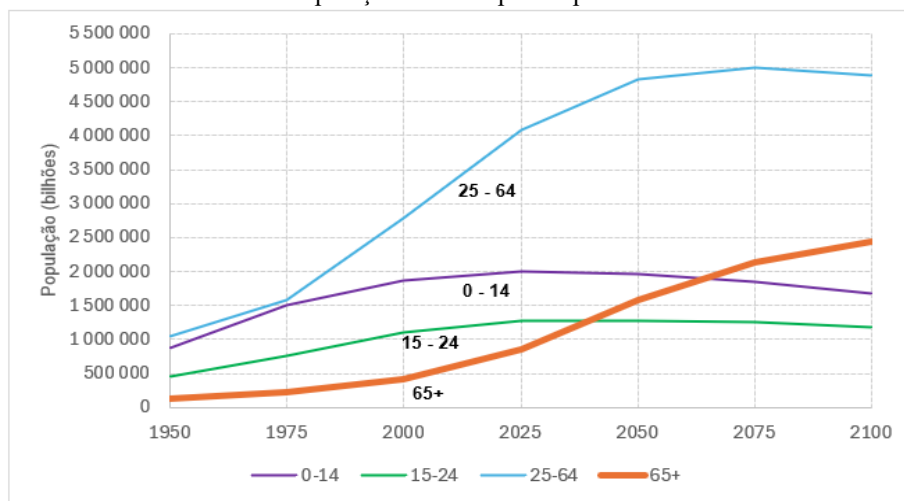
4.2 TRANSFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA

Impulsionados por essa nova realidade matemática, estamos vivenciando uma mudança significativa na estrutura etária da população mundial. De acordo com o relatório *World Population Prospects 2022*, da Divisão de População da ONU, o envelhecimento demográfico é um fenômeno global em aceleração, caracterizado pelo aumento tanto do número quanto da proporção da população idosa. Esse processo é impulsionado por dois fatores principais: a redução da mortalidade, que prolonga a longevidade, e a diminuição contínua nos níveis de fecundidade, que reconfigura a estrutura etária das populações. Esses fatores resultam no aumento da expectativa de vida e no consequente envelhecimento populacional (ONU, 2022).

No Gráfico 2, observa-se a evolução da população mundial distribuída por amplas faixas etárias e uma projeção até o final do século XXI. Destaca-se, em laranja, o aumento expressivo da população 65+, que poderá passar da menor representatividade na segunda metade do século XX para 16% em 2050. Além disso, vale ressaltar o crescimento proporcional observado na faixa de 25-64 anos, grupo que também abarca indivíduos 60+. Percebe-se que a ampliação simultânea dessas duas faixas etárias reforça ainda mais o processo de envelhecimento demográfico em escala global, enquanto as demais faixas etárias tendem a se estabilizar ou entrar em declínio. Projeta-se que, em 2100, haja aproximadamente

2,5 bilhões de habitantes 65+, consolidando-se como o segundo maior contingente etário mundial (ONU, 2022).

Gráfico 2 - População mundial por amplas faixas etárias



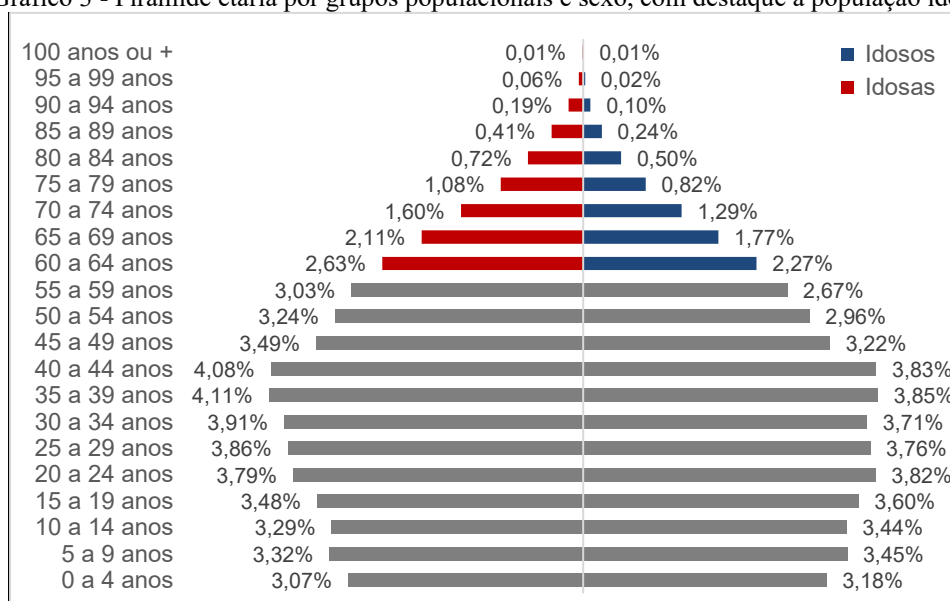
Fonte: Organização das Nações Unidas (ONU) - *World Population Prospects 2022* (2022).
Disponível em: <https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/Line/900>

Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), também indicam um crescente envelhecimento da população brasileira. Em 1980, apenas 6,1% da população tinha 60 anos ou mais, proporção que aumentou para 10,8% em 2010 (20.590.597 de pessoas). Já em 2022, esse grupo etário representava 15,8% da população total (32.113.490 de pessoas, sendo 7,0% homens e 8,8% mulheres), um acréscimo de 46,6% em relação ao censo anterior (IBGE, 2023a, 2024a). Segundo a ONU, em 2050 os brasileiros 60+ poderão representar 25% a 30% da população do país. Em 2100, esse percentual poderá aumentar para mais de 40%, ou seja, quatro em cada dez brasileiros poderão ter 60 anos ou mais (ONU, 2022).

No outro extremo da pirâmide etária, observou-se uma redução no número de crianças com até 14 anos, diminuindo de 38,2% em 1980 para 19,8% em 2022 (IBGE, 2023a).

No Gráfico 3 é apresentada a pirâmide etária do Brasil, destacando as mulheres em vermelho e os homens em azul, ambos 60+. Observa-se uma concentração expressiva de pessoas entre 35 e 44 anos, com uma redução acentuada nas faixas subsequentes, especialmente nas 60+. Além disso, nota-se uma predominância feminina nas faixas etárias mais avançadas, o que reflete a maior expectativa de vida das mulheres — 79 anos em comparação a 72 anos para os homens, com a média nacional de 75,5 anos (IBGE, 2023e).

Gráfico 3 - Pirâmide etária por grupos populacionais e sexo, com destaque à população idosa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGE - Censo 2022 - Panorama (IBGE, 2024a)

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, relativos aos censos demográficos dos anos de 2012 e 2022, demonstram que a população 60+ está crescendo em relação às demais faixas etárias (IBGE, 2023c). Conforme Helal e Viana (2021), o Brasil, que foi considerado um país jovem, está amadurecendo, influenciado por fatores como a redução das taxas de fecundidade e da mortalidade infantil, que diminuem a população jovem de um lado, e o aumento da expectativa de vida, o que eleva o número de idosos de outro, consequência dos avanços alcançados na área da saúde (HELAL; VIANA, 2021).

Esses dados evidenciam um rápido envelhecimento da população brasileira, fenômeno que tem gerado um aumento da pressão demográfica e provocado alterações nas legislações previdenciárias em todos os níveis governamentais, seja municipal, estadual ou federal. Um exemplo é a Emenda Constitucional nº 103/2019, conhecida como Reforma da Previdência, que, entre outras mudanças, elevou a idade mínima e o tempo de contribuição exigido para a aposentadoria (BRASIL, 2019b).

Portanto, conclui-se que o rápido envelhecimento populacional atua como um catalisador de mudanças estruturais na sociedade. Se, por um lado, esse fenômeno tensiona as políticas públicas e o sistema previdenciário, por outro, ele impõe novos desafios às organizações e aos modelos produtivos. Nesse contexto, a transição demográfica estabelece uma conexão direta com o mercado laboral, tornando imprescindível compreender como as recentes transformações no mundo do trabalho impactam a inserção, a permanência e a qualidade de vida do trabalhador 60+, aspecto que será discutido na próxima seção.

4.3 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Para além das transformações relativas ao envelhecimento populacional, as mudanças no ambiente laboral têm se intensificado diante das possibilidades tecnológicas surgidas. Essas inovações permitem rearranjos organizacionais, reconfigurações de tarefas e novas exigências sobre o trabalhador, afetando diretamente a forma como o trabalho é realizado e compreendido.

O ambiente laboral contemporâneo está em constante transformação, impulsionado por fatores como os avanços tecnológicos e as mudanças nas dinâmicas organizacionais. Essas transformações reconfiguram os espaços de trabalho, trazendo novos desafios, demandas e interpretações sobre o que é o trabalho e como o profissional deve atuar. Para os servidores públicos, em especial, essas mudanças têm impactos profundos, pois alteram padrões e estruturas anteriormente estabelecidos, exigindo adaptações que transcendem questões etárias.

Vivemos numa era de profundas mudanças sociais e tecnológicas, impulsionadas principalmente pelo constante avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), uma época em que uma nova sociedade parece estar surgindo a partir da amplamente divulgada Transformação Digital (TD) (WEISS, 2019), onde os avanços tecnológicos provocam rápidas mudanças no estilo de vida e nos padrões humanos em todos os aspectos (ZHANG et al., 2023), com a presença das TICs tornando-se fundamental para garantir a participação social plena dos indivíduos (GONÇALVES; LUCIANI, 2022).

A Transformação Digital pode ser definida como “um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio de combinações de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), computação, comunicação e conectividade” (VIAL, 2019, p. 121). Dessa forma, trata-se de mudanças na forma como as organizações utilizam as tecnologias digitais para desenvolver um modelo de negócio que vise a criação e oferta de mais valor (OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2021; VERHOEF et al., 2021; VIAL, 2019).

A sociedade atual, caracterizada pela digitalização e pela Indústria 4.0, é marcada pela integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, robótica e internet das coisas. Segundo Schwab (2016), essas inovações estão remodelando profundamente as relações de trabalho e a dinâmica social. No contexto brasileiro, a presença de tecnologias digitais é notável: diversas moradias já contam com dispositivos conectados à internet, como

televisores, lâmpadas e eletrodomésticos inteligentes (BRASIL, 2022d). Em 2023, cerca de 84% dos domicílios tinham acesso à internet, e ao menos 156 milhões de brasileiros a utilizaram (CGI.BR, 2024). Além disso, o país já conta com mais dispositivos inteligentes do que habitantes, com uma média de 1,8 dispositivos portáteis – entre smartphones, notebooks e tablets – por pessoa (MEIRELLES, 2023).

As transformações tecnológicas e do ambiente de trabalho também impactam os trabalhadores idosos. No Brasil, em 2022, cerca de 21,1% da população idosa estava ocupada dos quais 61% trabalhavam informalmente, ou seja, sem carteira assinada ou por conta própria (IBGE, 2023e, 2024d). Essa situação pode refletir novas formas de fragilização das relações do trabalho, como os diversos modos de terceirização, especialmente da “economia de plataforma” ou “uberização”, em referência ao modelo organizacional e empresarial da empresa Uber, provedora de serviços de transporte (DIAS; LIMA; REIS, 2021), um modelo que substitui o trabalho relativamente contratado e regulamentado pelas diversas formas de “empreendedorismo”, “cooperativismo”, “trabalho voluntário”, “trabalho atípico” e “intermitente” acentuando a superexploração do trabalho (ANTUNES; PRAUN, 2021). Além disso, 63% dos trabalhadores idosos possuíam rendimentos abaixo da média nacional para a faixa etária, de R\$ 3.053,00 (IBGE, 2024d).

Essas transformações também impactam diretamente o trabalho no setor público, que historicamente tem passado por transições em suas estruturas administrativas. No Brasil, o modelo patrimonialista foi substituído pela administração burocrática em 1936, que, por sua vez, deu lugar à administração gerencial em 1995. Mais recentemente, desde 2016, o governo brasileiro tem se centrado na migração de um modelo de governo eletrônico, que apenas utiliza as tecnologias de informação e comunicação, para um modelo de governo digital, que utiliza tecnologias digitais como estratégia de modernização para criar valor público.

Esta modernização tecnológica, embora traga benefícios significativos, também exige que os servidores adaptem suas práticas a um contexto de trabalho em constante evolução. A dificuldade não está exclusivamente relacionada à idade do trabalhador, mas à necessidade de romper com padrões e rotinas consolidados ao longo de décadas. Estruturas organizacionais, sistemas de trabalho e expectativas profissionais estão em transformação, e os servidores precisam reavaliar constantemente suas habilidades, atitudes e formas de interação no ambiente de trabalho.

Diante desse quadro, o envelhecimento da população não se restringe à questão demográfica, mas envolve a sociedade como um todo, abrangendo aspectos como a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar dos trabalhadores 60+. No âmbito do mercado de trabalho,

emergem diversos temas, tais como novas formas de emprego, demandas por habilidades específicas, transições para a aposentadoria, prevenção ao preconceito etário e o enfrentamento de desigualdades sociais.

A integração desses fenômenos pode ser interpretada e compreendida de múltiplas formas, variando conforme o tipo de atividade exercida, a idade, as condições econômicas, a experiência de vida, entre outros fatores relacionados tanto ao observador quanto ao objeto sob análise. Não há, portanto, uma verdade absoluta sobre o tema. Trata-se de uma convergência complexa e multifacetada, que provoca mudanças significativas no cenário laboral, tanto em nível individual quanto coletivo e organizacional.

A compreensão das transformações no mundo do trabalho exige a articulação entre os conceitos de organização, trabalho e qualidade de vida no trabalho, uma vez que tais dimensões se constituem de forma interdependente. O trabalho, entendido como a ação humana orientada à produção de bens e serviços, materializa-se no interior das organizações, que, por sua vez, estruturam-se a partir da atuação coletiva dos indivíduos.

Nesse contexto, as condições organizacionais influenciam diretamente a forma como o trabalho é realizado e vivenciado, impactando aspectos relacionados ao bem-estar, à saúde e à permanência dos trabalhadores no ambiente laboral, sobretudo nas organizações públicas, onde as transformações do trabalho coexistem com estruturas normativas rígidas e com o envelhecimento crescente do quadro funcional.

Assim, embora trabalho e organização estejam intimamente relacionados, trata-se de conceitos distintos, cuja delimitação teórica é fundamental para a análise das mudanças contemporâneas no mundo do trabalho, com ênfase nas vivências dos trabalhadores com 60 anos ou mais, bem como suas decisões sobre a permanência ou a aposentadoria.

4.3.1 As Organizações

Ao longo da história humana, a revolução cognitiva possibilitou aquisição de tecnologias e formação de bandos cada vez maiores e mais estáveis (HARARI, 2015). Ao se agruparem na busca de seus objetivos, como caçar, recolher alimentos, encontrar abrigo e proteger e criar os seus filhos, formaram as primeiras organizações humanas: famílias e tribos (HATCH, 2011).

Transcorridos séculos e milênios, as organizações continuam sendo fundamentais para o desenvolvimento da espécie humana, sejam elas familiares, religiosas, escolares, industriais,

governamentais, entre outras. Ainda é por meio das organizações que os indivíduos se agrupam em busca de objetivos comuns que não conseguiriam alcançar de modo isolado.

Segundo a norma ISO 9000, organização é definida como “pessoa ou grupo de pessoas com suas próprias funções, com responsabilidades, autoridades e relações para alcançar seus objetivos” (ABNT, 2015, p. 13). Já Mary Jos Hatch (2011) explica que o conceito de organização emerge da cooperação entre pessoas com o propósito de alcançar algum estado final ou objetivo desejado. Essa colaboração pode se dar por meio de atividade intencionalmente planejada, improvisação espontânea ou alguma combinação dos dois, mas sempre depende de esforço coordenado (HATCH, 2011).

Essas organizações são movidas por processos produtivos em constante transformação, os quais impactam diretamente a dinâmica relação entre a força de trabalho (o homem) e os resultados produtivos (produto/serviço), bem como o consumo dessa produção por outras organizações, independentemente de seu formato ou tamanho. Nesse contexto, historicamente, a força de trabalho esteve vinculada às tecnologias produtivas disponíveis, ainda que esse vínculo tenha assumido diferentes formas à medida que os modelos de organização de trabalho se transformaram.

Durante o século XIX, a “atividade artesanal, já alterada nos séculos anteriores sob a manufatura, aos poucos foi-se reconfigurando frente à inserção das máquinas no processo produtivo” (ANTUNES; PRAUN, 2021, p. 45). No início do séc. XX, a administração científica e a organização racional do trabalho proposta por Frederick Taylor, associadas ao fordismo de Henry Ford – materializado na implementação da linha de montagem nas fábricas – reduziram significativamente o tempo gasto no transporte de peças e materiais, possibilitando aumentos substanciais na produtividade, o que, combinado ao aumento da escala de produção, permitiu a fabricação em larga escala de produtos a preços acessíveis, inclusive para os próprios trabalhadores (DIAS; LIMA; REIS, 2021).

Entretanto, no final da década de 1960, o modelo taylorista-fordista de acumulação de capital, predominante ao longo do século XX, passou a apresentar limites para atender às necessidades de reprodução do capital. Esse contexto favoreceu o surgimento de novas formas de produção, como o Toyotismo e o Volvismo, desenvolvidas na segunda metade do século XX. O Toyotismo caracteriza-se por uma produção mais enxuta e flexível, com ênfase na eliminação de desperdícios, na participação dos trabalhadores e na melhoria contínua dos processos, com foco na redução de estoques e a produção - ou compra - em pequenos lotes (ANTUNES; PRAUN, 2021).

No século XXI, observa-se a expansão do capitalismo informacional-digital, marcado pelo neoliberalismo, reestruturação produtiva permanente e hegemonia do capital financeiro. Chega-se, assim, aos tempos da digitalização, cujo avanço tecnológico coexiste com a crescente precarização estrutural da força de trabalho, manifestada pela substituição do trabalho relativamente contratado e regulamentado – fruto da luta operária por direitos sociais – por diversas formas de inserção laboral, como “o empreendedorismo”, o cooperativismo, o trabalho voluntário, o trabalho atípico e o trabalho intermitente, que intensificam a superexploração do trabalho (ANTUNES; PRAUN, 2021).

Além disso, emergem novos modos de organização, gestão e de constituição das empresas, que na prática, significam novas formas de fragilização das relações de trabalho. Entre elas destacam-se diferentes modelos de terceirização e o trabalho associado à “economia de plataformas”, ou ainda “uberização”, em referência ao modelo organizacional e empresarial da empresa Uber (DIAS; LIMA; REIS, 2021).

Em todos esses momentos produtivos históricos, a transformação tecnológica esteve presente, desempenhando um papel crucial tanto nas organizações quanto no trabalho nelas realizado. A esse respeito, Dias, Lima e Reis (2021) ressaltam que o progresso tecnológico influencia não apenas a produtividade, mas também o controle gerencial sobre o conhecimento necessário para a produção, contribuindo para formas de divisão e coordenação do trabalho cada vez mais complexas.

O progresso tecnológico implementado no processo produtivo atua tanto para aumentar a produtividade, inclusive pela intensificação do trabalho, quanto para aumentar o controle gerencial sobre o conhecimento necessário à produção. Tal conhecimento é utilizado para desenvolver formas de divisão e coordenação do trabalho cada vez mais complexas. Esta complexidade aumenta quando consideramos a competição intercapitalista e o ambiente social, econômico e cultural em que as empresas estão inseridas. Analisando este ambiente no qual está inserida, e se baseando no conhecimento que apropria dos trabalhadores, a gerência desenvolve as práticas organizacionais adequadas a cada contexto produtivo (DIAS; LIMA; REIS, 2021, p. 60).

Interessante notar que, em uma organização, a tecnologia empregada e o sistema produtivo ou gerencial, não fazem sentido se não considerar quem efetivamente produz. Nesse contexto, compreender o papel do trabalhador é essencial, afinal, são as pessoas, inclusive as 60+, que transformam estratégias em ações realizadas, moldando o sucesso e a eficiência das organizações.

4.3.2 O Trabalho

A definição do trabalho é complexa, no entanto, evitando romantização, é possível concebê-lo em uma de suas faces, como fundamental para a interação entre os seres humanos e a natureza, sendo, crucial para a própria vida humana.

Conforme Antunes e Praun (2021, p. 43) “desde que a vida humana começou a se desenvolver, o trabalho conformou-se como atividade imprescindível e efetivada pela criação cotidiana de bens de uso socialmente necessários para a própria sobrevivência da sociedade”. Já para Marx ([1867] 2013, p. 167), o trabalho constitui “uma condição de existência do homem, independente de todas as formas sociais, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, da vida humana”. O trabalho está tão relacionado ao homem, que de acordo com França e Soares (2009, p. 741), “para alguns trabalhadores, o trabalho está intimamente relacionado à sua identidade”.

As transformações recentes do capitalismo indicam que a subordinação do trabalho ao capital não se expressa apenas pela exploração direta da força de trabalho, mas também por novas formas de organização e legitimação do trabalho, nas quais a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso é progressivamente deslocada para o próprio indivíduo. Nesse contexto, as transformações contemporâneas do mundo do trabalho podem ser compreendidas à luz do que Boltanski e Chiapello (2009) denominam de novo espírito do capitalismo, no qual emerge a centralidade do trabalho por projetos, a partir dos anos 2000. Diferentemente do modelo clássico baseado na estabilidade, na carreira e na proteção institucional, o trabalho passa a ser organizado em torno de missões temporárias, metas de curto prazo e engajamentos flexíveis, exigindo do trabalhador mobilidade constante, capacidade de adaptação, autonomia e disponibilidade permanente.

Nesse regime, o indivíduo é valorizado na medida em que consegue manter-se continuamente engajado em projetos, atualizar suas competências e demonstrar capacidade de circulação e conexão. Tal lógica desloca os riscos estruturais do sistema produtivo para o plano individual, produzindo um processo de responsabilização subjetiva do trabalhador, no qual o fracasso, a exclusão ou a perda de espaço no mercado passam a ser interpretados como insuficiência pessoal, e não como resultado das condições sociais, organizacionais ou tecnológicas.

No âmbito das instituições federais de ensino, essas exigências passam a incidir sobre trabalhadores, embora mais tardiamente, cuja trajetória foi construída sob um regime distinto

de organização do trabalho. Para os trabalhadores 60+, essa lógica tende a produzir impactos desproporcionais. A exigência permanente de mobilidade, rapidez, adaptação tecnológica e disponibilidade entra em tensão com trajetórias profissionais construídas sob outros valores, favorecendo processos de estigmatização associados à idade, como a percepção de lentidão, baixa adaptabilidade ou obsolescência. Assim, o trabalho por projetos, ao mesmo tempo em que se apresenta como libertador e meritocrático, opera como um mecanismo de legitimação da exclusão daqueles que não conseguem corresponder ao ideal normativo da flexibilidade permanente.

4.3.3 O Trabalhador 60+ no Brasil

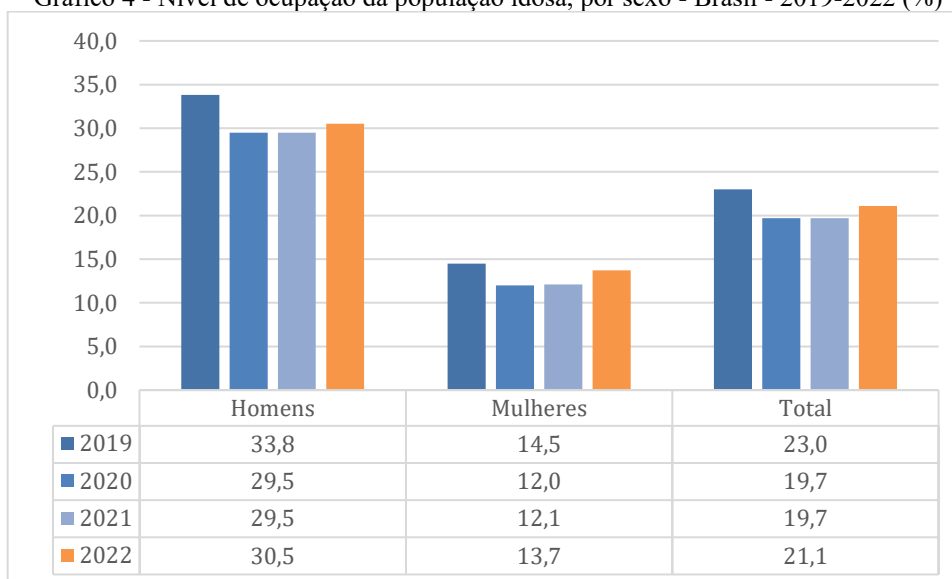
O trabalhador brasileiro – elemento central das organizações – está envelhecendo, e esse processo ocorre em um ambiente laboral marcado por constantes transformações. Entre os principais fatores que moldam esse cenário estão o avanço acelerado das tecnologias digitais, as recorrentes reformas previdenciárias e a crescente precarização das relações de trabalho. Nesse contexto, compreender a situação do trabalhador 60+ no Brasil exige considerar tanto as condições econômicas quanto as barreiras estruturais presentes no mercado de trabalho, que influenciam diretamente sua decisão sobre a permanência laboral.

4.3.3.1 Mercado de trabalho e níveis de ocupação

O progresso tecnológico e o envelhecimento populacional convivem com o que Antunes e Praun (2021) denominam de precarização estrutural da força de trabalho, resultando na substituição dos direitos sociais pelas diversas modalidades de trabalho. Isso faz com que o prolongamento ou reentrada no mercado de trabalho da pessoa 60+ seja marcado por barreiras, desde a discriminação etária até a inadequação das políticas públicas de emprego para essa faixa etária.

De acordo com a Síntese de Indicadores Sociais (IBGE, 2023d) e dados da Estrutura Econômica e Mercado de Trabalho (IBGE, 2024d), 21,1% da população idosa estava ocupada em 2022 – aproximadamente dois em cada dez idosos, conforme ilustra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Nível de ocupação da população idosa, por sexo - Brasil - 2019-2022 (%)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGE - Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira e Estrutura Econômica e Mercado de Trabalho (IBGE, 2023d, 2024d).

O IBGE aponta que o principal fator para o baixo nível de ocupação da população 60+ é o fato de não fazerem parte da força de trabalho (IBGE, 2023d). Entretanto, outros elementos ajudam a compreender a dinâmica recente: em 2020, houve um declínio no nível de ocupação em ambos os sexos, provavelmente devido à pandemia da COVID-19, quadro que foi revertido em 2022, podendo indicar uma recuperação gradual do mercado de trabalho à medida que as restrições foram amenizadas e as condições econômicas começaram a melhorar.

No recorte por sexo, a diferença é expressiva: o nível de ocupação entre os homens idosos foi de 30,5%, enquanto entre as mulheres foi de 13,7% (IBGE, 2024d). Esse dado contrasta com a composição da população idosa total, que no mesmo período era composta por 44,4% homens e 55,7% mulheres (IBGE, 2023a), conforme ilustra a Gráfico 2 (p. 17), evidenciando uma desigualdade de gênero no mercado de trabalho nesta faixa etária. Assim, as mulheres 60+ podem enfrentar, desafios adicionais, combinando etarismo, exclusão digital e desigualdades historicamente construídas no mundo do trabalho – a desigualdade de gênero.

4.3.3.2 Renda, desigualdades e perda do poder aquisitivo

Entre 2019 e 2022, a renda média dos trabalhadores 60+, caiu de R\$ 3.261,00 para R\$ 3.053,00 (IBGE, 2024d). Considerando o IPCA acumulado de 23,09% no mesmo período

(IBGE, 2024b), observa-se não apenas a redução de renda nominal, mas a perda real do poder de compra.

O Quadro 4 apresenta a distribuição dos rendimentos médios conforme os diferentes tipos de ocupação exercidos por trabalhadores 60+ em 2022.

Quadro 4 – Pessoas Idosas ocupadas e seus rendimentos médios – Brasil - 2022

Tipo de ocupação		Distribuição (%)	Rendimento médio (R\$)
Empregado	Com carteira de trabalho assinada	16,30%	R\$ 3.298,86
	Sem carteira de trabalho assinada	9,90%	R\$ 2.363,90
Trabalhador doméstico	Com carteira de trabalho assinada	1,70%	R\$ 1.517,64
	Sem carteira de trabalho assinada	6,00%	R\$ 998,69
Militar e servidor estatutário		10,50%	R\$ 5.558,79
Conta própria		45,10%	R\$ 2.117,16
Empregador		7,80%	R\$ 7.325,48
Trabalhador familiar auxiliar		2,70%	x
Total		100%	R\$ 3.053,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGE - *Estrutura Econômica e Mercado de Trabalho* (IBGE, 2024d).

Percebe-se que, a maior parcela dos idosos ocupados (45,10%) trabalhava por “conta própria”, com renda média de R\$ 2.117,16 – valor inferior à média geral (R\$ 3.053,00). Esse cenário pode refletir tanto o aumento do desemprego quanto a expansão de novas formas de trabalho, como os serviços “uberizados” e os trabalhos digitais mediados por aplicativos para *smartphones*.

O Quadro 4 também revela que os maiores rendimentos médios se concentram entre “Empregadores” (R\$ 7.325,48, representando 7,8% da população ocupada idosa) e os “Militares e Servidores Estatutários” (R\$ 5.558,79, correspondendo a 10,5%). Em contraste, os “Trabalhadores domésticos sem carteira de trabalho assinada” apresentaram o menor rendimento médio (R\$ 998,69), abaixo inclusive do salário-mínimo vigente em 2022 (R\$1.212,00).

Além disso, segundo levantamento realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), o valor necessário para garantir a subsistência – moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social – de uma família brasileira em 2022 era de R\$ 6.647,63 (DIEESE, 2024). Assim, grande parte dos trabalhadores 60+, bem como dos aposentados (BRASIL, 2022a), encontra-se abaixo do valor mínimo necessário à manutenção familiar, considerando esse rendimento como única fonte de recursos do domicílio.

4.3.3.3 Barreiras organizacionais

Além das questões econômicas, persistem obstáculos estruturais. Mendes e Robazzi (2021) explicam que, apesar de frequentemente apresentarem elevado nível de experiência laboral, maturidade e competência, e de sua aceitação no mercado parecer estar crescendo em razão do envelhecimento populacional, a discriminação etária ainda persiste. Além disso, os trabalhadores 60+ enfrentam outras dificuldades como, competir com jovens altamente qualificados, lidar com estigmas sociais e ser preteridos em processos seletivos, entre outros fatores que dificultam sua permanência ou realocação laboral. Esses fatores somam-se àquelas tarefas que, com o avanço da idade, podem se tornar mais difíceis, especialmente quando exigem esforço físico.

Nesse contexto, a EY Brasil e Maturi (2023)⁴, desenvolveram dois estudos sobre os profissionais 50+ no Brasil: Em 2022, realizaram um diagnóstico com 191 empresas de 13 setores, com o objetivo de compreender suas iniciativas voltadas à contratação e retenção de profissionais 50+. Os resultados indicaram que, embora as organizações tivessem programas e ações sólidas em relação a gênero, raça/etnia, pessoas com deficiências e população LGBTQIA+, ainda estavam nos estágios iniciais no combate ao etarismo. O Quadro 5 apresenta uma síntese dos principais achados da pesquisa, denominados ‘*insights*’ pelos autores (EY BRASIL; MATURI, 2023).

Quadro 5 – Insights sobre o estudo de 2022 da EY Brasil e Maturi

Estudo de 2022	
1	As organizações são etaristas.
2	Diversidade, equidade e inclusão (DEI) não são prioridade.
3	O envelhecimento já é percebido nas empresas.
4	O envelhecimento é positivo para os negócios.
5	Envelhecimento é também uma questão do RH.
6	O tema será ainda mais relevante em 3 anos.
7	A liderança é uma barreira.
8	As empresas não estão preparadas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em EY Brasil e Maturi - *Desafios do Etarismo: A expectativa dos 50+ e a realidade do mercado de trabalho* (2023).

Já em 2023, buscaram identificar, junto a 4.840 pessoas 50+, como estava o mercado para os “*maturis*” e comparar as expectativas do grupo com os achados da pesquisa de 2022. Os resultados alertaram para um cenário preocupante: enquanto cresce a necessidade e o interesse dos profissionais mais experientes em permanecer no mercado de trabalho, as

⁴ a EY Brasil, filiada à Ernst & Young, é uma organização global com atuação em consultoria, auditoria, impostos e transações, sendo uma das quatro maiores do setor no mundo. A Maturi, é uma empresa dedicada à promoção da diversidade etária no mercado de trabalho, com foco na recolocação, educação e conexão entre empregadores e profissionais maduros.

empresas, por sua vez, não têm avançado significativamente em suas iniciativas voltadas para esse público, ampliando a lacuna existente. O Quadro 6 apresenta uma síntese dos principais resultados dessa segunda pesquisa (EY BRASIL; MATURI, 2023).

Quadro 6 – Insights sobre o estudo de 2023 da EY Brasil e Maturi

Estudo de 2023	
1	Há uma lacuna crescente entre a necessidade de recolocação e o apetite das organizações em recolocar 50+.
2	Quase todos os maturis buscam recolocação, incluindo aposentados e quem está feliz com sua ocupação atual.
3	As pessoas 50+ estão preparados para reingressar no mercado formal de trabalho.
4	A postergação da aposentadoria é inevitável.
5	Depois de 1 ano as empresas não evoluíram no combate ao etarismo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em EY Brasil e Maturi - *Desafios do Etarismo: A expectativa dos 50+ e a realidade do mercado de trabalho* (2023).

Em 2024, a Robert Half e Labora (2024)⁵ reforçaram esse diagnóstico ao analisar o etarismo e inclusão da diversidade geracional nas organizações brasileiras. O estudo foi conduzido com a participação de 387 empresas, 387 profissionais empregados e 387 profissionais em busca de recolocação. O Quadro 7 apresenta uma sistematização das principais conclusões e resultados da pesquisa.

Quadro 7 – Principais conclusões da pesquisa etarismo e inclusão da diversidade geracional

n	Conclusões
1	Há sinais de preocupação com retenção de talentos seniores — cerca de 61% das empresas não tomam medidas para reter profissionais 50+
2	Há necessidade de mais letramento, esclarecimentos e conscientização sobre etarismo no ambiente de trabalho.
3	Diversidade geracional ainda é pouco priorizada pelas empresas — 77% das empresas afirmam não ter iniciativas intencionais para ampliar a diversidade geracional em seus processos seletivos.
4	Profissionais 50+ têm pouca representação — Apenas 13,3% das empresas têm profissionais acima de 50 anos que constituem 25% ou mais do quadro de pessoas colaboradoras.
5	Empresas ainda enfrentam dificuldades para desenvolver políticas e práticas de equidade etária — 69% das empresas respondentes reconhecem que não oferecem oportunidades equitativas para diferentes idades em seus ambientes de trabalho.
6	É essencial criar espaços intencionais e saudáveis para a colaboração intergeracional — 68% das empresas reconhecem que enfrentam desafios na colaboração e no diálogo entre diferentes gerações em seus ambientes de trabalho.
7	Empresas ainda não medem seu progresso no tema — 70% das empresas afirmaram que não possuíam métricas claras de avaliação do sucesso das iniciativas de inclusão da diversidade geracional.
8	Tendências: Novos formatos de contratação de talentos 50+ têm mostrado sucesso

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Robert Half e Labora - *Etarismo e inclusão da diversidade geracional nas organizações* (2024).

Esses estudos demonstram que os desafios enfrentados pela pessoa 60+ para permanecer ou retornar ao mercado de trabalho — caso seja sua escolha — exigem ações concretas e integradas entre Estado, sociedade e mercado.

⁵ A Robert Half é uma organização global de consultoria em recursos humanos, sendo uma das maiores do setor no mundo. Já a Labora é uma startup voltada à promoção do desempenho e impacto social positivo nas empresas, especialmente aquelas em transição digital e focadas na diversidade de talentos.

4.3.3.4 *Implicações econômicas e políticas*

Diante desse contexto, torna-se essencial refletir sobre mecanismos capazes de promover inclusão, permanência e proteção social para trabalhadores 60+. Galassi, Jordão e Barbosa (2021) defendem que é necessário que os Estados realizem ações para a inclusão desses trabalhadores. Os autores destacam que, dentre as ações possíveis, encontram-se os incentivos fiscais às empresas que contratam pessoas idosas. Trata-se da extrafiscalidade, isto é, o Estado não “pensar” apenas na arrecadação, mas também no propósito da inclusão social. Os pesquisadores ressaltam que, com esse tipo de incentivo todos ganham, pois se a pessoa idosa permanecer ativa no mercado de trabalho, além de ser incluída na sociedade, dependerá menos do Estado.

Os dados apresentados mostram que uma parcela significativa da população 60+, seja por necessidade econômica ou desejo pessoal, permanece economicamente ativa por meio do seu trabalho. Pesquisas como a da EY Brasil e Maturi (2023) e da Robert Half e Labora (2024), indicam que muitos manifestam a intenção de continuar trabalhando. Contudo, fatores como renda insuficiente, precarização laboral, desigualdades de gênero, etarismo e ausência de políticas organizacionais limitam as possibilidades de envelhecimento ativo no país.

Assim, repensar o sistema de proteção social, ampliar práticas de inclusão e valorizar os profissionais 60+ não apenas reduz vulnerabilidades, mas também fortalece o mercado de trabalho, a produtividade e a coesão social.

Por fim, é fundamental que as organizações reconheçam o valor estratégico de manter trabalhadores maduros em seus quadros funcionais. Profissionais 60+ tendem a possuir alta experiência organizacional e social – atributos que muitos profissionais mais jovens ainda não desenvolveram – e podem representar uma vantagem competitiva significativa, especialmente em contextos nos quais a vivência e o conhecimento adquiridos por meio de experiências e práticas individuais agregam valor, como ocorre em muitos setores do serviço público.

4.3.4 A Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um fator relevante na análise do trabalhador 60+, cujos efeitos podem influenciar desde sua sensação de bem-estar no ambiente de trabalho até sua decisão sobre a aposentadoria.

Há diversos conceitos e abordagens que buscam defini-la. Conforme Paschoal *et al.* (2022), não há consenso sobre a melhor definição, mas os autores a conceituam sob duas

perspectivas complementares: a da organização e a do trabalhador. Na perspectiva organizacional, a Qualidade de Vida no Trabalho envolve práticas voltadas ao bem-estar individual e coletivo, promovendo o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Por outro lado, sob o ponto de vista dos trabalhadores, ela se manifesta por meio de percepções amplas sobre o ambiente laboral em que atuam, envolvendo experiências de bem-estar, reconhecimento tanto institucional quanto coletivo, oportunidades de desenvolvimento profissional e respeito às características individuais.

Uma definição mais ampla é apresentada pelo governo francês, que adota o conceito difundido pela sua Agência Nacional pela Melhoria das Condições de Trabalho e pelo Acordo Interprofissional Nacional de 2013. Para essa instituição, a Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a diversos elementos, que estão em parte vinculados às características individuais de cada colaborador, mas também a aspectos objetivos que estruturam a organização.

A Qualidade de Vida pode ser concebida como uma sensação de bem-estar no trabalho percebida coletiva e individualmente que engloba o ambiente, a cultura da empresa, o interesse do trabalho, as condições de trabalho, o sentimento de envolvimento, o grau de autonomia e responsabilidade, igualdade, direito de errar concedido a todos, reconhecimento e valorização do trabalho realizado. (FRANÇA, 2013, Tradução nossa)⁶.

Por sua vez, Eda Fernandes (1996) acrescenta que a QVT é uma questão de competitividade, sendo uma variável que pode ser empregada pelas organizações para renovar suas formas de organização no trabalho, visando não apenas aumentar o nível de satisfação dos colaboradores/pessoal/servidores, mas também elevar a produtividade das empresas, como consequência de uma maior participação dos empregados nos processos ligados ao seu trabalho. A autora destaca, “Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho” (FERNANDES, 1996, p. 13).

Richard Walton, reconhecido como o primeiro pesquisador a se aprofundar sobre o tema, estabelece uma relação entre produtividade e a importância da satisfação e motivação. Ele argumenta que a QVT é a garantia para assegurar maior produtividade e eficiência dentro da organização (TRINDADE, 2017). Para avaliar essa satisfação do trabalhador, Walton propôs oito categorias conceituais relacionadas ao trabalho, analisando a forma como os indivíduos se percebem em relação a cada uma delas. No entanto, o autor destaca que,

⁶ No original: *la qualité de vie au travail Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.*

conforme o contexto, é possível adicionar novas categorias, indicadores ou dimensões (BÚRIGO, 1997; TRINDADE, 2017; WALTON, 1973). Vide compilação no Quadro 8.

Quadro 8 – Critérios para avaliar a satisfação com a qualidade de vida no trabalho

	Critérios	Características
1	Compensação justa e adequada.	Remuneração e equidade: refere-se ao salário justo ou adequação entre o trabalho e o pagamento
2	Condições de trabalho	Jornada de trabalho e ambiente: reportam-se à preservação da saúde e ao bem-estar do trabalhador.
3	Uso e desenvolvimento de capacidades.	Autonomia, habilidades e informações: é a oportunidade de o trabalhador aplicar as aptidões profissionais.
4	Oportunidades de crescimento e segurança.	Carreira, crescimento e segurança: valorização do trabalhador através de oportunidades.
5	Integração social na Instituição	Sem preconceitos, relacionamento e comunidade: é a ausência de diferenças hierárquicas altamente marcantes.
6	Constitucionalismo	Direitos, privacidade e liberdade: respeito e zelo da organização pelos direitos do trabalhador.
7	Trabalho e espaço total de vida	Tempo entre família e trabalho: é o equilíbrio existente entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador.
8	Relevância social do trabalho na vida	Valorização, imagem, responsabilidade social: valorização do trabalho pelo trabalhador e pela organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Walton (1973), Búrigo (1997) e Trindade (2017).

A Qualidade de Vida no Trabalho, portanto, pode ser entendida como uma sensação de bem-estar que abrange tanto a percepção individual quanto coletiva dos colaboradores, envolvendo fatores como o ambiente de trabalho, as condições laborais, a autonomia, o reconhecimento e a valorização profissional. Esses elementos, quando considerados de forma integrada, contribuem para a construção de um ambiente laboral saudável.

No contexto dos Técnicos-Administrativos em Educação 60+ de Instituições Federais de Ensino Superior, Fialho, Mafra e Da Silva (2017) buscaram compreender, a partir da percepção dos TAEs idosos da Universidade Federal de Viçosa, se estavam ocorrendo mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional em decorrência do processo de envelhecimento e verificar a interferência dessas mudanças na QVT. Para tanto, conduziram entrevistas e aplicaram questionários com 149 trabalhadores idosos dessa universidade. Os resultados indicaram que alguns TAEs perceberam alterações na QVT devido ao seu envelhecimento, como melhor tratamento pela chefia em função da experiência e confiança adquiridas, melhor relacionamento, maior segurança para realizar as funções e mudanças nos interesses do grupo de trabalho. Entretanto, para a maioria dos TAEs respondentes, as mudanças ocorridas como consequência do processo de envelhecimento não tiveram impacto significativo na QVT.

A partir desses achados, nota-se que o envelhecimento, por si só, não compromete a Qualidade de Vida no Trabalho quando o ambiente oferece suporte, respeito e

reconhecimento à experiência do servidor. No entanto, o cenário em que esse trabalhador está inserido exige adaptações contínuas, especialmente frente às inovações que reconfiguraram não apenas o fazer profissional, mas a própria vivência em sociedade. Assim, para compreender integralmente as dinâmicas que envolvem esse público na atualidade, o próximo tópico explorará o papel e a inserção da população 60+ frente à Transformação Digital.

4.4 A POPULAÇÃO 60+ NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O avanço tecnológico do final do século XX impactou diretamente a forma como a sociedade estabelece seus relacionamentos e negócios: em rede, conectada e construída a partir de uma noção de globalização (CRISTÓVAM; SAIKALI; DE SOUSA, 2020). Nesse cenário, à medida que cresce a representatividade demográfica da população 60+, esse grupo passa a se inserir de forma mais intensa no uso de tecnologias digitais, especialmente porque serviços públicos, financeiros e comerciais tornam-se cada vez mais mediados por plataformas on-line.

Apesar de estereótipos historicamente associados à passividade tecnológica, dados oficiais demonstram uma ampliação significativa do acesso digital entre pessoas idosas. Segundo dados recentes da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), o percentual de pessoas idosas conectadas à internet no Brasil passou de 44,8% em 2019 para 69,8% em 2024, representando um aumento de aproximadamente 25 pontos percentuais em um período de cinco anos (IBGE, 2025). Esse crescimento indica não apenas maior acesso às tecnologias digitais, mas também sua incorporação às rotinas cotidianas, sociais e de consumo da população 60+.

Análises de mercado, como as conduzidas pela Kantar IBOPE Media⁷, apontam que as atividades digitais desse segmento apresentaram crescimento expressivo a partir de 2020, especialmente no comércio eletrônico, impulsionado pelas restrições impostas pela pandemia de Covid-19 e pela necessidade de adaptação ao fechamento temporário do comércio físico (ALCANTARA, 2023).

A presença desse público nas plataformas digitais também se mostra relevante no âmbito social e comunicativo, revelando um protagonismo crescente de pessoas idosas nesses ambientes e contribuindo para novas formas de participação simbólica e cultural.

⁷ A Kantar IBOPE Media é uma divisão da Kantar, líder global em dados, *insights* e consultoria. A empresa utiliza metodologias de pesquisa de profundidade e *single source* (como o Target Group Index) para mapear o comportamento de mídia e consumo, sendo referência para o mercado publicitário e estudos acadêmicos sobre tendências de comportamento no Brasil.

Como exemplo, o Quadro 9 apresenta perfis que utilizam sua visibilidade e influência para ressignificar o envelhecimento no ambiente digital.

Quadro 9 – Perfis de destaques de influenciadores 60+ nas redes sociais

Nome	@	Plataforma	seguidores
Iris Apfel	<i>iris.apfel</i>	Instagram	3 milhões
Dirce Ferreira	<i>donadirceferreira</i>	TikTok	1,2 milhão
Colleen Heidemann	<i>colleen heidemann</i>	Instagram	903 mil
Costanza Pascolato	<i>costanzapascolatos2g</i>	Instagram	800 mil
Lyn Slater	<i>Iconaccidental</i>	Instagram	760 mil
Helena, Sonia e Gilda	<i>As Avós da Razão</i>	Instagram	459 mil
Izaura Demari	<i>voizaurademari</i>	Instagram	259 mil
Helena, Sonia e Gilda	<i>As Avós da Razão</i>	YouTube	114 mil

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento próprio realizado em novembro de 2025.

Destaca-se Iris Apfel, empresária, designer e símbolo da moda estadunidense, falecida em 2024. Seu perfil no Instagram, ainda ativo, conta com cerca de 3 milhões de seguidores e traz a frase “*More is more & less is a bore*” (mais é mais, menos é chato).

Outro exemplo é Colleen Heidemann, modelo de 73 anos, que sustenta em seu perfil no Instagram a mensagem: “*Words to live by: If not now... WHEN???*” (Palavras para viver: Se não for agora... QUANDO???).

Também se destaca o canal do *YouTube* “As Avós da Razão”. Em sua descrição, o canal informa ter sido criado para quebrar paradigmas sobre o processo de envelhecimento e sobre a velhice, respondendo perguntas, mas principalmente quebrando tabus. As criadoras enfatizam que querem dar voz a mulheres e homens mais velhos, bem como mostrar que pode ser muito bom envelhecer. O canal propõe debates sobre temas como: “Relacionamento aberto depois dos 60”; “Autonomia na Velhice”; e, “Assédio: uma geração em silêncio”, entre outros temas importantes de serem discutidos.

Essa representatividade simbólica dos influenciadores digitais 60+ sinaliza uma mudança no paradigma social ao introduzir novos corpos, narrativas e experiências no ambiente digital. Contudo, é importante destacar que tais experiências, embora relevantes, não representam a totalidade da população idosa, especialmente aqueles que enfrentam maiores dificuldades de acesso, uso e apropriação das tecnologias digitais.

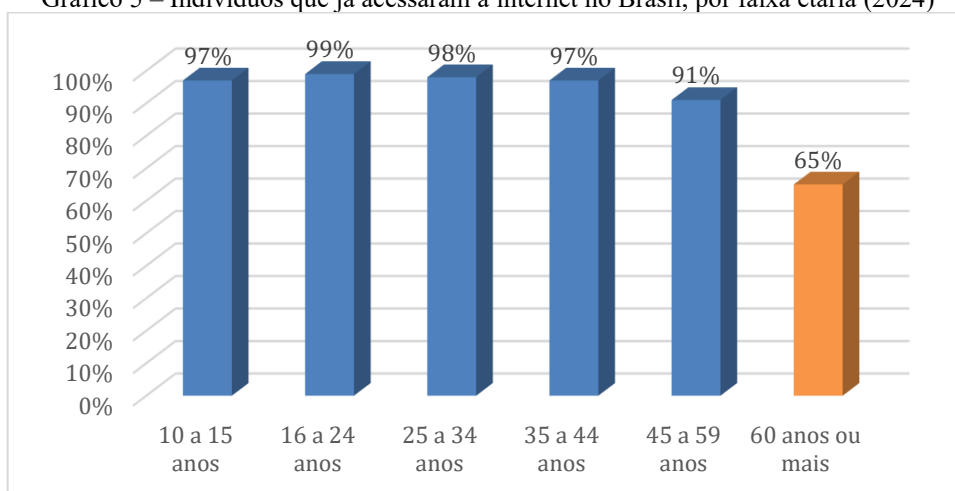
4.4.1 Acesso à internet no Brasil: dados da TIC e da PNAD

Embora cada vez mais idosos estejam usando a internet, a maioria ainda é digitalmente excluída (KRUG; XAVIER; D’ORSI, 2018). O maior protagonismo de uma parcela de idosos

"conectados" não elimina o fato de que este grupo permanece com os menores índices de inclusão digital no país.

A disparidade torna-se evidente ao contrastar os dados geracionais. A pesquisa TIC Domicílios⁸, realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.BR, 2025a), revela que, enquanto a média de conexão dos brasileiros com 10 anos ou mais atinge 90%, entre os indivíduos 60+ esse percentual cai para 65%, o que indica que mais de um terço desta população (35%) nunca acessou a rede. Os demais grupos etários apresentaram variações superiores a 90%. Vide Gráfico 5.

Gráfico 5 – Indivíduos que já acessaram a internet no Brasil, por faixa etária (2024)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros – TIC Domicílios 2024, do Comitê Gestor da Internet no Brasil - CGI.br (CGI.BR, 2025a).

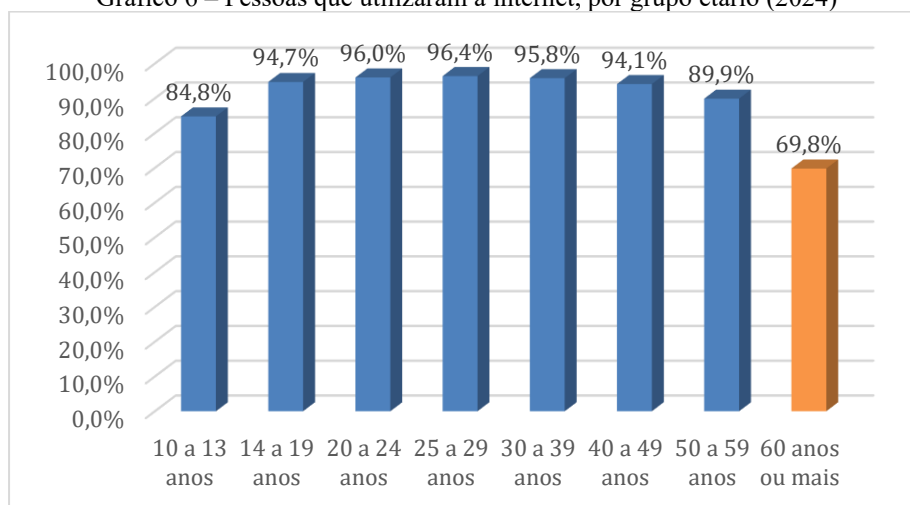
Observação: total da população (%) por faixa etária.

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD)⁹ (IBGE, 2024c) ratificam esse cenário de disparidade geracional: enquanto os grupos entre 20 e 39 anos apresentaram variações de acesso próximas à universalidade (93%), a população idosa ainda registra o índice mais baixo, em torno de 69,8%. Vide Gráfico 6.

⁸ Pesquisa anual sobre acesso às TIC em áreas urbanas e rurais, com unidades de análise domicílios e indivíduos (10+). Amostra estratificada e conglomerada em múltiplos estágios, baseada em Censo e PNAD/PNADC (IBGE), com entrevistas presenciais. (CGI.BR, 2025a).

⁹ A PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, tem como objetivo acompanhar as flutuações trimestrais e a evolução, no curto, médio e longo prazo, da força de trabalho, para o estudo do desenvolvimento socioeconômico do Brasil (IBGE, 2024c).

Gráfico 6 – Pessoas que utilizaram a internet, por grupo etário (2024)



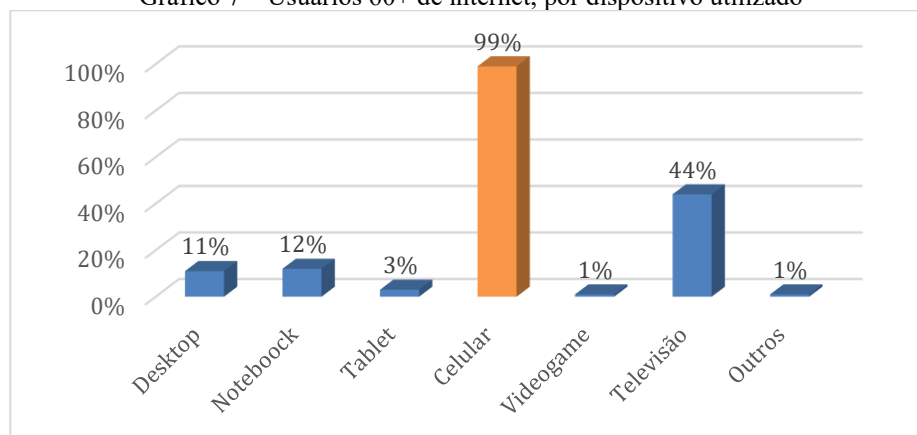
Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua: Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2023 (IBGE, 2024c).

Observação: total da população (%) por faixa etária.

Esses indicadores demonstram que, apesar da expansão tecnológica, o acesso pleno pelos idosos ainda encontra barreiras estruturais. Isso significa que os serviços governamentais online, que poderiam beneficiar a qualidade de vida dessa parcela da população, ainda estão longe de ser uma realidade comum (DA SILVA, L. F.; ZITKUS; FREIRE, 2023). De fato, ser privado do acesso à internet representa uma das formas mais prejudiciais de exclusão em nossa economia e cultura (CASTELLS, 2003).

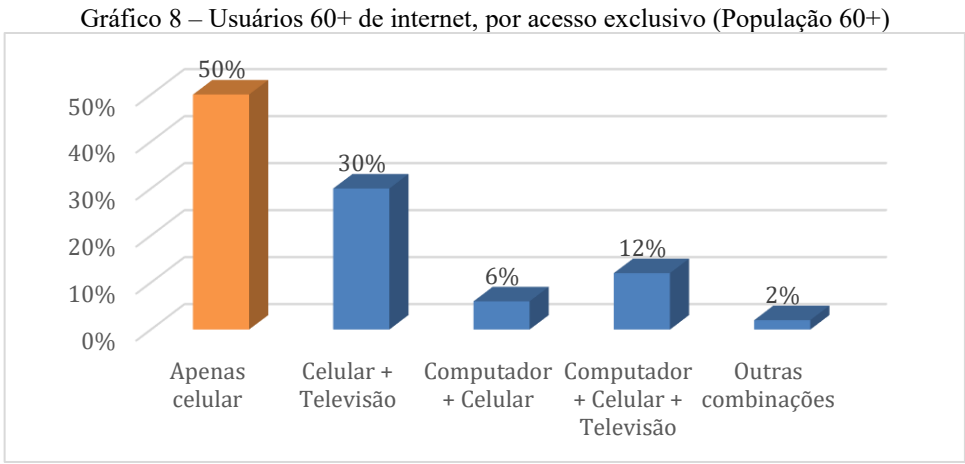
Quanto à forma de acesso à internet, a pesquisa TIC Domicílios – 2024, indica que entre as pessoas 60+ que utilizavam a internet, a maioria acessava por meio de telefone celular (99%), e uma parcela significativa (44%), também acessava por meio da televisão (CGI.BR, 2025b). Vide Gráfico 7.

Gráfico 7 – Usuários 60+ de internet, por dispositivo utilizado



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros – TIC Domicílios 2024, do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.BR, 2025b).

Além disso, quanto ao acesso exclusivo à internet, a metade da população 60+ acessava exclusivamente pelo telefone celular (CGI.BR, 2025c). Vide Gráfico 8.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros – TIC Domicílios 2024, do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.BR, 2025c).

Os dados dos Gráficos 7 e 8 evidenciam que o telefone celular é a principal, e muitas vezes a única, porta digital para a população idosa, especialmente para aqueles com menor renda.

Embora a pesquisa TIC Domicílios não forneça dados específicos sobre a distribuição por renda da população idosa que utiliza a internet — o que seria valioso para entender o impacto de diferentes grupos econômicos na utilização da internet pela população 60+ — ela apresenta a distribuição de usuários de internet por dispositivo utilizado de forma exclusiva ou simultânea, considerando a renda familiar da população em geral. A Tabela 02 mostra como faixas econômicas mais baixas concentram o uso exclusivo do celular, o que influencia o tipo de acesso à internet.

Tabela 2 – Dispositivo utilizado para acesso à internet, por renda familiar

Renda Familiar	Apenas celular	celular (+) televisão	Computador (+) celular	Computador (+) celular (+) televisão	Outras combinações
Até 1 SM	46%	32%	8%	9%	6%
1 SM até 2 SM	32%	34%	7%	17%	10%
2 SM até 3 SM	24%	26%	12%	28%	10%
3 SM até 5 SM	19%	22%	9%	32%	19%
5 SM até 10 SM	14%	17%	8%	47%	15%
Acima de 10 SM	9%	6%	6%	52%	27%
Não tem renda	50%	15%	2%	6%	27%
Não sabe	37%	26%	12%	18%	7%
Não respondeu	22%	11%	7%	52%	8%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros – TIC Domicílios 2024, do Comitê Gestor da Internet no Brasil - CGI.br (CGI.BR, 2025c). Observação: SM = Salário-Mínimo. Valor do SM em 2024 = R\$ 1.412,00

Diante da falta de dados econômicos relacionados à utilização digital pela população 60+, considerando que os grupos etários pertencem à mesma formação social, as tendências observadas na Tabela 2 podem ser aplicáveis à faixa etária 60+. Assim, os dados da Tabela 2 sugerem que, quanto maior a renda, maior a diversidade de dispositivos e melhores condições de acesso à internet; e que, quanto menor a renda, maior a dependência do celular e maior a vulnerabilidade à exclusão digital – indicativos de que a limitação tecnológica está associada à condição financeira e à exclusão social, dada a conectividade da sociedade atual.

Vaz e Santos (2023) explicam que o telefone celular contribui para o aumento do acesso à internet, pois trata-se de um dispositivo mais acessível que o computador, em termos de custo e facilidade de uso.

Nesse contexto, o IBGE, por meio da PNAD-Contínua, investigou os motivos para ausência de telefone celular para uso pessoal. Dos idosos que não possuíam esse dispositivo, 59,3% informaram não saber utilizar o telefone celular – em contraste com a média nacional de 30,4% –, 5,9 % informaram que o aparelho era caro, e 0,8% que o serviço era caro. Esses três motivos somados significam que 66% dos idosos não utilizam o celular por fatores econômicos ou de literacia digital, evidenciando a exclusão digital por acesso à tecnologia ou por habilidade de uso. Vide Tabela 03.

Tabela 3 – Pessoas 60+ que não tinham celular para uso pessoal, segundo o motivo (%)

Motivo	População 60+	População Total
Aparelho telefônico era caro	5,9%	19,4%
Serviço era caro	0,8%	2,4%
Serviço de telefonia móvel celular não estava disponível nos locais que costumavam frequentar	0,3%	0,5%
Costumavam usar o telefone móvel celular de outra pessoa	3,9%	10,8%
Falta de necessidade	24,1%	21,8%
Não sabiam usar telefone móvel celular	59,3%	30,4%
Preocupação com privacidade ou segurança	1,2%	7,6%
Outro motivo	4,4%	7,2%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua: Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone celular para uso pessoal 2024 (IBGE, 2025).

Os dados da pesquisa demonstraram que 24,1% dos idosos apontaram que não tinham um telefone celular por não sentirem necessidade – proporção próxima à média nacional de 21,8% – o que pode estar relacionado à percepção sobre utilidade, facilidade de uso e qualidade dos serviços on-line disponíveis.

Nesse sentido, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) realizou em 2020, uma pesquisa de satisfação dos cidadãos brasileiros com os serviços públicos digitais, sendo consultadas 13.250 pessoas em todo o território nacional. Os resultados evidenciaram que a

sociedade brasileira apresenta adaptação ao mundo digital, mas de forma desigual, com destaque para uma brecha digital centrada em grupos socioeconômicos específicos, como “as pessoas com mais de 60 anos, os indivíduos com baixa escolaridade formal e as pessoas com renda mais baixa. Esses grupos também acessam a internet principalmente pelo celular” (LAFUENTE *et al.*, 2021, p. 40).

Conforme o CGI.br, analistas e especialistas apontam que o problema do acesso à internet pode estar associado à baixa renda populacional, à infraestrutura digital inadequada e à própria falta de habilidade digitais de parte da população brasileira.

Há um senso comum, entre analistas e especialistas em tecnologia, de que a baixa renda da população e a infraestrutura digital deficiente seriam os maiores obstáculos para que os brasileiros explorem os recursos tecnológicos disponíveis. No entanto, o estudo de Martins *et al.* (2019) mostra que outra barreira extremamente relevante para a inclusão tecnológica é a falta de habilidades digitais dos brasileiros (CGI.BR, 2024).

Esse apontamento reforça a necessidade de se olhar para além dos aspectos materiais do acesso à tecnologia.

Nesse sentido, estudos recentes indicam que, mesmo entre idosos com acesso à internet, persistem obstáculos relevantes ao uso efetivo e seguro das tecnologias digitais. Pesquisa conduzida pelo Procon-SP em 2025, com consumidores idosos, evidencia que uma parcela expressiva desse grupo já deixou de contratar serviços ou adquirir produtos em razão da oferta ocorrer exclusivamente por meios digitais, sendo frequentes as dificuldades relacionadas ao manuseio de aplicativos, associadas à complexidade das interfaces e à limitação de conhecimentos tecnológicos (PROCON-SP, 2025).

Esses achados reforçam que o acesso formal à internet não se traduz automaticamente em inclusão digital plena, sobretudo quando o uso se dá predominantemente por meio do telefone celular — dispositivo mais acessível, porém marcado por restrições técnicas e operacionais, especialmente para idosos de menor renda. Além disso, as dificuldades concentram-se em aplicativos de serviços essenciais, como os das concessionárias públicas, instituições financeiras e serviços de saúde, indicando que a digitalização, quando desacompanhada de estratégias de usabilidade e letramento digital, tende a aprofundar desigualdades e vulnerabilidades sociais (PROCON-SP, 2025).

Observa-se que, embora tenha havido ampliação do acesso à internet entre a população idosa no Brasil, tal acesso ocorre de forma desigual e, em grande medida, mediado pelo uso exclusivo do telefone celular. Essa condição, associada à renda e às habilidades digitais, limita o uso pleno e seguro das tecnologias, especialmente no que se refere a serviços

essenciais oferecidos por meio de plataformas digitais cada vez mais complexas. Esse cenário nacional contribui para a compreensão dos desafios enfrentados pelos técnico-administrativos em educação com 60 anos ou mais no contexto universitário, no qual a realização das atividades laborais depende, de forma crescente, do domínio de sistemas institucionais digitais que exigem competências específicas.

4.4.2 Implicações para a inclusão digital do público 60+

O novo panorama digital reforça a importância da tecnologia ao permitir que a crescente população idosa permaneça independente por mais tempo (NIEHAVES; PLATTFAUT, 2014), podendo melhorar a equidade social, diminuir a exclusão digital e reduzir os custos dos serviços (GUO; CHEN; WEI, 2023).

Assim, seria relevante investir na melhoria da conectividade de banda larga, na disponibilidade de computadores e na alfabetização digital para os grupos vulneráveis, a fim de superar a brecha digital no Brasil (LAFUENTE *et al.*, 2021). A própria Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital (2022-2026), destaca que “faz-se necessária atenção especial aos entraves enfrentados por grupos que possuem maiores dificuldades no acesso ao meio digital, a exemplo de cidadãos não alfabetizados e idosos, entre outros” (BRASIL, 2022d, p. 85).

O próximo subcapítulo, “Exclusão Digital”, aprofunda essa discussão ao demonstrar que tal fenômeno ultrapassa o simples acesso físico aos meios tecnológicos, envolvendo dimensões cognitivas, físicas, técnicas e socioeconômicas.

4.5 EXCLUSÃO DIGITAL DA POPULAÇÃO 60+: CONCEITOS, BARREIRAS E IMPLICAÇÕES SOCIAIS

A exclusão digital constitui um fenômeno diretamente relacionado às transformações nos sistemas de comunicação ao longo da história. Conforme destaca Lévy (1999), cada novo sistema de comunicação produz, simultaneamente, possibilidades de ampliação do acesso à informação e novas formas de exclusão. Antes da invenção da escrita, não existiam iletrados; da mesma forma, a imprensa, o rádio e a televisão criaram divisões entre aqueles que publicam ou estão na mídia e aqueles situados à margem desses processos. Esse entendimento permanece atual na era digital, marcada por profundas assimetrias no acesso, no uso e na apropriação de novas tecnologias.

No contexto contemporâneo, as tecnologias evoluem mais rapidamente do que as instituições humanas conseguem acompanhar, exigindo a compreensão de como utilizá-las para promover o desenvolvimento para todos, ao mesmo tempo em que protegemos os direitos humanos fundamentais (KLEIN, 2022). Esse descompasso tende a agravar a exclusão digital, descrita tanto como a simples diferença existente entre as pessoas que têm acesso às TICs e aquelas que não o têm (RAMÍREZ-CASTAÑEDA; SEPÚLVEDA-LÓPEZ, 2018), bem como outras variáveis relacionadas à literacia digital, como a capacidade de utilizar e de tirar benefícios da utilização da tecnologia (CASTELLS, 2003).

Para a população idosa, essas dinâmicas assumem contornos específicos. O processo natural de envelhecimento pode acarretar alterações físicas e cognitivas — como redução da capacidade visual e auditiva, diminuição da coordenação motora, alterações na memória e na velocidade de processamento de informações — que impactam diretamente a interação com ambientes digitais. Tais limitações tornam-se particularmente evidentes diante de interfaces pouco acessíveis, caracterizadas por fontes pequenas, baixo contraste de cores, ícones pouco intuitivos, menus que exigem movimentos precisos e ambientes digitais com excesso de informações e estímulos simultâneos (DA SILVA, L. F.; ZITKUS; FREIRE, 2023).

Nesse contexto, tais dificuldades não se apresentam de forma isolada. Vaz e Santos (2023) demonstram que a exclusão digital da população idosa decorre da articulação de barreiras de naturezas diversas, que envolvem aspectos cognitivos e físicos, limitações técnicas e fatores socioeconômicos. A sistematização proposta pelos autores, apresentada no Quadro 10, evidencia que tais obstáculos incluem desde dificuldades motoras, perceptivas e cognitivas até inseguranças subjetivas, baixa escolaridade, limitações financeiras e as restrições de acesso a processos formativos adequados. Por conseguinte, a exclusão digital da população 60+ deve ser compreendida como um fenômeno multifatorial, no qual brechas tecnológicas, sociais e educacionais se interconectam e se reforçam mutuamente.

Quadro 10 – Tipos de situações e dificuldades de pessoas idosas em relação ao uso das TICs

Tipo	Situação ou dificuldade
Cognitivas/ físicas	Diminuição na acuidade visual e auditiva
	Diminuição do tato
	Doenças que afetam o sistema nervoso e neuromuscular e que comprometem a capacidade funcional e de memorização
	Memorização do aprendizado
	Memorização visual e de linguagem
	Compreensão da linguagem
	Identificação dos ícones
	Escrita e composição do próprio texto
	Identificação da veracidade das informações
Técnicas	Manuseio do mouse e do teclado

	Digitalização
	Queixa em relação ao tamanho da fonte
	Manuseio de equipamentos digitais
	Limitação no uso dos programas (software) associados ao computador
Socioeconômicas	Medo ou receio/insegurança ao utilizar algum aparato tecnológico
	Falta de confiança em si
	Falta de recursos financeiros
	Falta de acesso ao aprendizado sobre o uso de tecnologias
	Dificuldades iniciais decorrentes de preconceitos de outras pessoas
	Baixa escolaridade
	Estigmatização
	Falta de acesso às TIC

Fonte: Vaz e Santos (2023).

Além disso, é fundamental superar a concepção homogênea da velhice, frequentemente presente em abordagens simplificadoras da exclusão digital. A população idosa é marcada por trajetórias de vida diversas, distintos níveis de escolaridade, experiências profissionais heterogêneas e relações igualmente variadas com as tecnologias digitais. Valle, Barroso e Alcalá (2022), ao investigarem usuários da Internet entre 60 e 79 anos na Espanha, demonstram essa heterogeneidade ao propor uma tipologia composta por dez perfis distintos de idosos, usuários e não usuários do governo eletrônico. Essa tipologia, apresentada no Quadro 11, revela que as resistências ao uso das plataformas digitais governamentais não se explicam apenas por dificuldades técnicas, mas também por fatores como desconfiança institucional, receio quanto à proteção de dados pessoais, experiências prévias malsucedidas e percepções subjetivas sobre a utilidade dos serviços digitais.

Quadro 11 – Tipologias de pessoas idosas usuárias do governo eletrônico na Espanha

Tipologia dos Idosos utilizadores da administração pública	
Desconfiado (84/405)	O principal obstáculo para usar mais o governo eletrônico é o medo de fornecer dados pessoais e a dificuldade de lembrar senhas. Eles consideram as medidas propostas para incentivar o uso do governo eletrônico bastante interessantes.
Confiante (67/405)	Caracteriza-se por não apresentar obstáculos no uso do governo eletrônico e pela crença de que é bastante importante que o conteúdo e o <i>design</i> da <i>Web</i> sejam mais simples. Além disso, valoriza-se a possibilidade de uma versão simplificada para idosos a fim de incentivar os procedimentos on-line.
Cético (40/405)	Reflete obstáculos em todos os aspectos e que os sites de comércio eletrônico não inspiram mais confiança do que os da administração. Eles demonstram grande interesse em que a administração implemente as medidas abordadas na pesquisa como um incentivo ao uso desse canal.
Cauteloso (21/405)	Apresenta todos os obstáculos indicados, além da necessidade de receber uma confirmação ao realizar procedimentos eletrônicos. Conforme o grupo anterior, as modificações propostas para incentivar o uso do governo eletrônico são de grande interesse.
Reservado (19/405)	Está preocupado apenas com o fato de ter de revelar dados pessoais. As ações apresentadas para um maior uso do governo eletrônico são consideradas mais interessantes.
Tipologia de idosos não usuários da administração pública	
Medroso (43/405)	Todos os obstáculos são alegados. Eles são muito inseguros e cautelosos quando se trata de governo eletrônico, o que os impede de usá-lo. Eles têm muito interesse em que os sites sejam adaptados para diferentes grupos, como idosos, recebam confirmação de procedimentos concluídos e obtenham mais informações sobre a administração, pois se consideram

	abandonados. Além disso, eles estão bastante interessados em que os sites sejam simplificados e que haja uma linha de ajuda telefônica para esclarecer dúvidas ao realizar procedimentos on-line.
Crítico (40/405)	A diferença entre o grupo anterior é que eles não realizam procedimentos on-line com administração, mais por falta de habilidades do que por falta de facilidade de uso. No entanto, eles estão bastante interessados na incorporação das modificações propostas na pesquisa para facilitar os procedimentos de administração.
Otimista (37/405)	Não apresentam nenhum dos obstáculos em relação à administração eletrônica e demonstram um alto nível de interesse na inclusão das soluções propostas na pesquisa para aumentar o uso do governo eletrônico entre os idosos.
Indiferente (34/405)	Enfrentam todos os obstáculos apresentados e não consideram a modificação proposta interessante para incentivar o uso do governo eletrônico.
Desmotivado (20/405)	Já tentaram realizar procedimentos on-line, mas sem sucesso. Eles não expressam nenhum outro obstáculo ao uso do governo eletrônico e estariam mais interessados em melhorias nos sites da administração para incentivar o uso.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Valle, Barroso e Alcalá (2022).

Cabe ressaltar que o estudo de Valle, Barroso e Alcalá (2022) foi desenvolvido na Espanha, sendo utilizado neste trabalho como referência analítica. No Brasil, a exclusão digital da população 60+ tende a assumir contornos específicos, especialmente em função de desigualdades socioeconômicas mais acentuadas, como as limitações financeiras que tendem a dificultar a aquisição e a apropriação de tecnologias digitais, conforme apresentado no Quadro 10 (p. 82).

Esses achados reforçam a necessidade de políticas públicas e estratégias tecnológicas que reconheçam a diversidade interna da população idosa, abandonando soluções uniformes e generalistas. Conforme destacam Valle, Barroso e Alcalá (2022), a ênfase exclusiva na alfabetização digital mostra-se insuficiente quando desconsidera as diferentes motivações, expectativas e barreiras percebidas pelos diversos grupos que compõem o segmento 60+. Nessa linha de raciocínio, a exclusão digital assume contornos ainda mais amplos ao se articular diretamente com processos de exclusão social. Rebelo (2015) argumenta que, na sociedade contemporânea, marcada pela centralidade da Internet, a exclusão digital aproxima-se cada vez mais da exclusão social. Nessa perspectiva, Castells (2003) complementa ao afirmar que as desigualdades no acesso à Internet somam-se às desigualdades sociais preexistentes, ampliando processos de exclusão e aprofundando a distância entre o potencial promissor da era da informação e a sombria realidade vivenciada por amplos segmentos da população

Azevedo (2022) propõe uma compreensão ampliada da exclusão digital ao destacar que variáveis relacionadas ao acesso, às habilidades, às percepções, às atitudes e aos usos das tecnologias devem ser analisadas conjuntamente com fatores de capital social, cultural, econômico e político. Nessa perspectiva, a não utilização das TICs pode estar associada a privações sociais mais amplas, tais como o baixo rendimento, o desemprego, a baixa

escolaridade, a falta de cuidados de saúde e o isolamento social, fazendo com que as disparidades no uso e no acesso às TICs se constituam em barreiras ao desenvolvimento pessoal e à plena participação social.

No contexto brasileiro, a transformação digital vem acompanhada de desafios, sendo provavelmente o maior deles a desigualdade no acesso digital (RECK; HÜBNER, 2021). Em resposta, o governo federal tem adotado iniciativas como a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). No portal do Governo Digital, são listados programas voltados à promoção da inclusão (BRASIL, 2024j), conforme sintetizado no Quadro 12. Contudo, tais estratégias ainda não se mostram suficientemente eficazes para o público 60+, uma vez que as políticas públicas especificamente voltadas à população idosa permanecem escassas (AZEVEDO, C., 2022).

Quadro 12 – Principais programas e investimentos públicos voltados à inclusão digital

Programas e investimentos	Objetivos do programa
Programa Nacional de Tecnologia Educacional (ProInfo)	Promover o uso da tecnologia como ferramenta de enriquecimento pedagógico no ensino público fundamental, médio e básico.
Serviço de Atendimento ao Cidadão (Gesac)	Por meio de acesso a serviços de conexão à Internet, promover a inclusão digital e social, bem como incentivar ações de governo eletrônico para a população em estado de vulnerabilidade social, que não têm outro meio de inserção no mundo das TICs
Programa Cidades digitais	Promover a inclusão dos órgãos públicos das prefeituras municipais no mundo das TICs, com os objetivos de modernizar a gestão, ampliar o acesso aos serviços públicos e promover o desenvolvimento dos municípios brasileiros por meio da tecnologia.
Computadores para inclusão	Espaço físico adaptado para o condicionamento de equipamentos eletroeletrônicos e para a realização de cursos e oficinas, voltados para a formação cidadã e profissional de jovens em situação de vulnerabilidade social.
Programa Wi-Fi Brasil	Direcionado a comunidades em estado de vulnerabilidade social, em todo o Brasil, que não têm outro meio de serem inseridas no mundo das TICs.
Investimentos em inclusão digital	Em 2021, o Brasil assinou acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para receber investimento de US\$ 2 bilhões em inclusão digital, sendo US\$ 1 bilhão para região Amazônica.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil (2024j).

A partir desse cenário, nota-se que a desigualdade digital no Brasil exige mais do que apenas a autodenominação de "Governo Digital"; é preciso incorporar a racionalidade que esse conceito implica, conforme argumenta Viana (2021b). Isso pressupõe considerar as condições reais de acesso, uso e apropriação das tecnologias, bem como as desigualdades sociais que atravessam a experiência digital de diferentes segmentos da população.

A adoção de tecnologias sem considerar a realidade social impõe obstáculos intransponíveis para os beneficiários das ações estatais em alcançar as promessas constitucionais, contrariando o modelo de direito administrativo social estabelecido na

Constituição brasileira de 1988 (REYNA; GABARDO; SANTOS, 2020). Nesse contexto, a digitalização social tem condicionado a participação cidadã às competências tecnológicas dos indivíduos, de modo que aqueles desprovidos dessas capacidades, acabam socialmente excluídos (LLORENTE-BARROSO; SÁNCHEZ-VALLE; VIÑARÁS-ABAD, 2023). Viver em uma sociedade influenciada pela tecnologia, em níveis culturais, econômicos e sociais, significa que as pessoas em situação de exclusão digital têm suas capacidades de participação na sociedade e de autodeterminação reduzidas (REBELO, 2015).

Diante desse quadro, a educação digital assume papel central no enfrentamento da exclusão digital da população idosa. Lévy (1999) já alertava que, assim como o analfabetismo não levou à condenação da escrita, a existência de excluídos digitais não deve justificar a rejeição das tecnologias, mas sim o fortalecimento de processos educativos que ampliem o acesso crítico ao ciberespaço:

O fato de que haja analfabetos ou pessoas sem telefone não nos leva a condenar a escrita ou as telecomunicações; pelo contrário, somos estimulados a desenvolver a educação primária e a estender as redes telefônicas. Deveria ocorrer o mesmo com o ciberespaço” (LÉVY, 1999, p. 237).

Desse modo, diante das transformações tecnológicas e do surgimento de um tecido social cada vez mais conectado (CRISTÓVAM; SAIKALI; DE SOUSA, 2020), a digitalização dos serviços públicos deve necessariamente considerar e incluir os excluídos digitais. A implementação de serviços digitais centrados no cidadão, sensíveis aos fatores contextuais e sociais, pode gerar maior valor aos serviços prestados pelo Governo Digital, valor esse que não se trata mais de uma opção (LOPES; LUCIANO; MACADAR, 2018).

Diante do exposto, a exclusão digital da população 60+ deve ser entendida como um fenômeno complexo, que articula dimensões tecnológicas, sociais, econômicas e culturais, envolvendo barreiras estruturais relacionadas à infraestrutura, renda e escolaridade; limitações físicas e cognitivas associadas ao envelhecimento; a diversidade de perfis e experiências dos usuários; e desigualdades sociais mais amplas. Seu enfrentamento exige políticas públicas integradas, estratégias de educação digital contínuas e o desenvolvimento de serviços digitais centrados no cidadão, capazes de reconhecer a heterogeneidade da população idosa. A inclusão digital, nesse sentido, não se limita à dimensão técnica, mas constitui um componente essencial da inclusão social, do exercício da cidadania e da garantia de direitos na sociedade em rede.

4.6 O ETARISMO COMO CONSTRUÇÃO HISTÓRICO-SOCIAL

Em sua obra de 1969, *'Age-ism: Another Form of Bigotry'*, o gerontólogo norte-americano Robert Neil Butler introduziu o termo “*ageism*” para descrever estereótipos, discriminação e tratamento injusto dirigidos às pessoas em razão da idade. Butler descreve o fenômeno da seguinte forma:

O ageísmo descreve a experiência subjetiva implícita na noção popular da diferença de gerações. O preconceito da meia-idade contra os idosos, nesse caso, e contra os jovens, em outros, é um problema nacional sério. O preconceito com relação à idade reflete uma profunda inquietação por parte dos jovens e das pessoas de meia-idade – uma repulsa pessoal e uma aversão ao envelhecimento, às doenças e às deficiências; e o medo da impotência, da “inutilidade” e da morte. (BUTLER, 1969, p. 243, tradução nossa).

A definição do termo “ageísmo” – em inglês, *ageism*, derivado da palavra “*age*” (idade, período, era) – corresponde aos termos “idadismo” ou “etarismo” em português. Esses vocábulos são equivalentes e se referem a formas de discriminação ou preconceito baseadas na idade, independente da faixa etária, abrangendo tanto jovens quanto idosos (BRASIL, 2022e; LARA; DE SÁ, 2022; OPAS, 2022).

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), o etarismo ocorre quando se utiliza a idade para categorizar e dividir pessoas de formas que levam a perdas, desigualdades e injustiças, comprometendo o relacionamento entre as gerações. Trata-se de um problema social significativo que envolve estereótipos (como pensamos), preconceitos (como nos sentimos) e discriminação (como agimos) com base na idade das pessoas (OPAS, 2022).

Enraizados culturalmente, os efeitos do preconceito etário impactam especialmente a população idosa, reduzindo sua qualidade de vida, aumentando seu isolamento social e limitando a expressão da sexualidade. Esse preconceito pode, inclusive, elevar o risco de violência e abuso contra os idosos, contribuindo para situações de pobreza e insegurança financeira (OPAS, 2022).

Como outras formas de discriminação, o etarismo reflete e reforça relações de poder e ideários sociais historicamente constituídos. A criação do “outro” – neste caso, o “velho”, em seu termo pejorativo – não ocorre de forma ingênua: é produzida para legitimar situações de exclusão, domínio, controle social.

Ao longo do tempo, diferentes formas de construção social da velhice foram sendo produzidas. No Brasil colonial e imperial por exemplo, quando a igreja católica exercia poder

de influência e muito do ideário do brasileiro ainda estava em construção, valorizar a vida espiritual ante a terrena era importante para manter o *status quo*.

O cristianismo não demonstrou interesse pelos velhos. Seus teólogos viam na velhice um problema abstrato e simbólico – diz o historiador Michael Muchembled. Associavam a idade à sabedoria e ao poder, mas não tinham qualquer constrangimento em exagerar dados cronológicos sem qualquer ligação com a realidade. Adão teria vivido 930 anos e Matusalém, 969! Eles utilizaram a velhice como alegoria para o domínio da moral e dos bons costumes. (PRIORE, 2025, p. 32).

Se na Idade Média o culto ao corpo era menosprezado, no Renascimento a beleza da juventude era glorificada. Nesse contexto, segundo o cristianismo, a carne deveria expressar uma realidade espiritual, sendo a “veste da alma”. Dessa forma, tanto para os teólogos quanto nas pinturas da época, os feios e velhos eram vistos como transgressores das leis da igreja. O oposto da fealdade era o paraíso, entendido como lugar da eterna juventude. No *Éden*, a beleza física de Adão e de Eva opunha-se ao corpo do pecador. Já a bruxa, por exemplo, era sempre representada como uma mulher velha, invejosa da beleza da juventude. Segundo Santo Agostinho, a feiura tinha um propósito: evidenciar o seu oposto, logo, a juventude representava a pureza e beleza, enquanto a velhice simbolizava o horror e o pecado. No período da quaresma, jovens “serravam a velha” – uma brincadeira na qual uma figura recheada de palha era carregada pelas cidades, acompanhada dos gritos de “mata a velha” dos foliões – pois a velha representava a morte (PRIORE, 2025).

Essas construções simbólicas associadas à velhice não se extinguem com o passar dos séculos, mas são ressignificadas em novos contextos históricos, sociais e econômicos, adaptando-se às formas de organização e aos valores predominantes em cada período.

No contexto contemporâneo de aprofundamento do capitalismo e de consolidação da sociedade de consumo, o etarismo articula-se à lógica do consumismo e do produtivismo, cenário em que a pessoa idosa permanece em posição de acentuada fragilidade social, tanto na condição de consumidora quanto na de trabalhadora. Conforme analisam Rosa, Bernardes e Félix (2016), a sociedade de consumo pós-moderna intensifica assimetrias jurídicas, econômicas e simbólicas, expondo determinados grupos sociais a riscos agravados, dentre os quais se destaca a população idosa, reconhecida como portadora de uma vulnerabilidade potencializada, denominada hipervulnerabilidade.

A expansão da indústria de bens de consumo e a adoção de práticas mercadológicas agressivas transformaram a percepção social da velhice. A lógica contemporânea impõe a continuidade do consumo como requisito de pertencimento social, deslocando os referenciais

de valorização social para a exaltação da juventude, da novidade e da transitoriedade. Nesse sentido, a sociedade de consumo pós-moderna promove a prevalência do “valor da novidade” em detrimento do “valor da permanência” (BAUMAN, 2008), contribuindo para a construção simbólica da velhice como sinônimo de obsolescência e improdutividade, e fazendo com que o envelhecimento seja percebido como algo a ser combatido, adiado ou ocultado por meio do consumo contínuo.

Paralelamente, essa mesma lógica mercadológica reforça a exigência de permanência prolongada no mercado de trabalho como condição para sustentar o próprio consumo. Segundo Rosa, Bernardes e Félix (2016), a pós-modernidade intensifica a precarização das relações laborais ao mesmo tempo em que transfere ao indivíduo a responsabilidade quase exclusiva por sua subsistência econômica. Nesse contexto, proliferam formas de trabalho instáveis e desprovidas de garantias sociais, frequentemente apresentadas sob um discurso sedutor de empreendedorismo e autonomia, que tende a ocultar processos de precarização e a reforçar a responsabilização individual da pessoa idosa, mesmo em condições de vulnerabilidade agravada.

No interior das instituições sociais, essas lógicas estruturais e simbólicas tendem a se reproduzir, alcançando também espaços formalmente orientados por princípios de igualdade e mérito, como as universidades públicas.

A persistência do etarismo como forma de discriminação social também pode ser compreendida a partir das contribuições de Pierre Bourdieu, especialmente no que se refere aos mecanismos simbólicos de reprodução das desigualdades sociais, conforme desenvolvidos em *O poder simbólico* e *Razões práticas*. Para o autor, as relações de dominação não se sustentam exclusivamente por meio de estruturas materiais ou coercitivas, mas operam através de sistemas simbólicos que atuam de forma difusa, invisível e socialmente legitimada, convertendo construções históricas em evidências aparentemente naturais e indiscutíveis (BOURDIEU, 1989).

Nessa perspectiva, o etarismo pode ser interpretado como uma forma específica de violência simbólica, conceito formulado por Pierre Bourdieu para descrever modos de dominação que operam por meio da legitimação social de hierarquias e classificações historicamente construídas. No caso do preconceito etário, atribuem-se sentidos negativos ao envelhecimento — como improdutividade, desatualização ou resistência à mudança — que passam a funcionar como critérios legítimos de avaliação social. Trata-se de uma dominação que se exerce com a cumplicidade dos próprios sujeitos, uma vez que tais representações tendem a ser incorporadas e naturalizadas no interior das instituições e nas práticas cotidianas,

inclusive em espaços formalmente orientados por princípios de igualdade e mérito, como as universidades públicas.

Essas representações são internalizadas por meio do *habitus*, entendido como um sistema de disposições duráveis e transponíveis, socialmente construídas, que orientam percepções, julgamentos e práticas (BOURDIEU, 2008). Em campos sociais marcados por forte valorização da produtividade, do desempenho mensurável e da atualização constante — como o campo universitário —, tende-se a reconhecer como legítimos os capitais simbólicos associados à juventude, à velocidade e à adaptação tecnológica, ao passo que o envelhecimento pode ser simbolicamente associado à perda de ritmo, à obsolescência ou à inadequação às novas exigências institucionais.

Dessa forma, o etarismo não se manifesta apenas por meio de práticas discriminatórias explícitas, mas também por expectativas, normas e dinâmicas institucionais aparentemente neutras, que operam como mecanismos de exclusão simbólica. Essas dinâmicas podem impactar diretamente a vivência, o reconhecimento e a permanência de trabalhadores 60+ no ambiente universitário. Questão retomada na análise dos dados empíricos deste estudo.

A construção histórica de estereótipos tornou-se tão naturalizada que, muitas vezes, se manifesta de forma sutil em atitudes cotidianas. Para combatê-la, a Central Judicial do Idoso (CJI), do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), elaborou o documento “*Quem Nunca? Reflexões sobre o preconceito em razão da idade*” (BRASIL, 2022e), que explicita exemplos frequentes de etarismo presentes no imaginário social, como apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – “Quem nunca...”: exemplos de manifestações cotidianas de etarismo

Quem Nunca...	...pensou: deve ser analfabeto(a) digital, quando se deparou com um idoso com dúvidas sobre a utilização de tecnologias digitais?
	...pensou: deve ser rico(a), quando percebeu um(a) idoso com um(a) parceiro(a) mais jovem?
	...assumiu a fala durante consulta médica sem permitir que a pessoa idosa expressasse seus sintomas?
	...elogiou alguém dizendo: nossa, nem parece que você tem essa idade! Ou disse: nossa, deveria ser bonito(a) na juventude?
	...perdeu a paciência quando a pessoa idosa esqueceu a senha ou teve dificuldades no autoatendimento?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em “Quem Nunca? Reflexões sobre o preconceito em razão da idade” (BRASIL, 2022e).

A CJI também propõe uma reflexão crítica, por meio de questões que instigam o autoquestionamento do leitor, conforme Quadro 14:

Quadro 14 – “Você já...”: exemplos de atitudes cotidianas associadas ao etarismo

Você...	... já fez piadinhas sobre a sexualidade dos idosos?
	... já tratou pessoa idosa como criança, referindo-se a ela com palavras no diminutivo?
	... já reclamou das filas preferenciais?
	... já quis estacionar nas vagas exclusivas?
	... já achou que pessoas idosas não devem dirigir?
	... já retirou a autonomia de uma pessoa idosa achando que você teria melhores condições de decidir ou fazer algo?
	... associa o envelhecimento somente a palavras negativas?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em “Quem Nunca? Reflexões sobre o preconceito em razão da idade” (BRASIL, 2022e).

Além disso, a CJI destaca alguns mitos comuns e contrapõe com fatos, conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Mitos e Fatos associados à velhice

Mitos	Fatos
Existe uma velhice típica	Há diversos tipos de velhice
Todo idoso é dependente	Há idosos autônomos
É obrigação apenas da família assegurar a dignidade aos seus idosos	É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder público assegurar dignidade aos seus idosos
Idoso não faz sexo	A sexualidade percorre todo o curso de vida da pessoa
O preconceito etário é intergeracional	O preconceito em razão da idade permeia todas as faixas etárias, sendo inclusive intrageracional

Fonte: Elaborado pelo autor com base em “Quem Nunca? Reflexões sobre o preconceito em razão da idade” (BRASIL, 2022e).

Nota-se nos Quadros 13, 14 e 15 que o etarismo não se manifesta apenas em políticas e práticas institucionais, mas também no cotidiano e nas interações sociais, contribuindo para a naturalização de estereótipos e para reprodução de desigualdades baseadas na idade.

O envelhecimento biológico deve ser compreendido como uma conquista social. Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS) “o envelhecimento da população é um dos maiores triunfos da humanidade e também um dos nossos grandes desafios” (OMS, 2005, p. 8). Na mesma direção, o artigo 6º da Declaração Política da Segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, realizada pela ONU em Madrid, 2002, reforça que reconhecer o envelhecimento como um triunfo permite a utilização plena da competência e experiência das pessoas 60+, impulsionando sociedades maduras e integradas.

Quando o envelhecimento é aceito como um êxito, o aproveitamento da competência, experiência e dos recursos humanos dos grupos mais velhos é assumido com naturalidade, como uma vantagem para o crescimento de sociedades humanas maduras e plenamente integradas (ONU, 2003, p. 4).

Observa-se que o envelhecimento da população é um fenômeno global que exige a devida atenção de todos, “em última instância, uma abordagem coletiva do envelhecimento e

dos idosos irá determinar como nós, nossos filhos e netos irão experimentar a vida mais tarde.” (OMS, 2005, p. 45).

Nesse contexto, Butler (1969) faz uma referência à canção *‘When I’m Sixty-Four’*, numa tradução direta: quando eu tiver sessenta e quatro anos, dos Beatles:

Você ainda vai precisar de mim,
você ainda vai me alimentar,
Quando eu tiver sessenta e quatro,
Você também ficará mais velho...
(THE BEATLES, 1967 *apud* BUTLER, 1969, p.245, tradução nossa)¹⁰

A canção propõe uma reflexão sobre o envelhecimento e os vínculos afetivos. Suas letras retratam um relacionamento ao longo da vida, em que uma pessoa se dirige ao seu parceiro(a) imaginando como será a vida quando eles atingirem a idade de 64 anos juntos. No contexto deste trabalho, a canção funciona como uma trilha sonora simbólica, transparecendo subjetivamente o efeito do tempo nas ações presentes e a maneira como as pessoas idosas são percebidas e tratadas na sociedade.

A problemática discutida por Butler em 1969 permanece atual em plena terceira década do século XXI, especialmente nas interseccionalidades de raça, gênero e de classe. Historicamente no Brasil, enquanto homens idosos eram vistos como “sábios”, mulheres idosas eram associadas à invisibilidade ou a “bruxas” (PRIORE, 2025). Hoje em dia, as desigualdades persistem, os idosos de alta renda possuem acesso a planos de saúde e ao que há de melhor em cuidados para o envelhecimento ativo e saudável, enquanto os mais pobres dependem de um Sistema de Saúde – SUS, que nem sempre está em condições ideais.

Embora a sociedade tenha experimentado avanços tecnológicos significativos desde os anos 1990, com a ampliação do acesso à internet e o aprofundamento da interconexão global, essas transformações não foram acompanhadas, na mesma proporção, por mudanças nos imaginários sociais e nas práticas institucionais relacionadas ao envelhecimento. Como resultado, preconceitos historicamente construídos, como o etarismo, permanecem naturalizados e seguem impactando a forma como as pessoas idosas são percebidas e tratadas, especialmente em contextos marcados por exigências de produtividade, atualização constante e domínio de tecnologias digitais, como o ambiente de trabalho universitário. Nesse sentido, apesar dos avanços legais, como o Estatuto do Idoso, a naturalização do etarismo persiste porque as leis não alteram, por si só, imaginários sociais construídos por séculos. Seu enfrentamento exige ir além da legislação e combater suas bases culturais, que incluem

¹⁰ No original: *Will you still need me. Will you still feed me. When I’m sixty-four. You’ll be older too... (THE BEATLES. When I’m Sixty-Four. Letra e música de John Lennon e Paul McCartney, (1967))*

leituras religiosas historicamente situadas, nas quais a velhice foi simbolicamente associada à decadência moral, à feiura e ao pecado, bem como imperativos econômicos e estéticos que glorificam a juventude como único padrão de valor social.

Em síntese, o etarismo constitui um constructo histórico-social, enraizado em narrativas culturais — do imaginário cristão às lógicas contemporâneas do consumo e da produtividade — e reproduzido cotidianamente por meio de práticas, discursos e comportamentos naturalizados. Trata-se de um fenômeno que atravessa diferentes períodos históricos e contextos sociais, adaptando-se às transformações econômicas, tecnológicas e institucionais, sem, contudo, perder sua capacidade de produzir exclusões e desigualdades.

No contexto universitário, como na UFMT, o enfrentamento do etarismo configura-se como um imperativo institucional, uma vez que tais representações impactam diretamente a permanência, o reconhecimento e a dignidade de servidores e discentes 60+, tornando necessária a revisão crítica de práticas, processos e políticas organizacionais que, ainda que orientadas por princípios da administração pública brasileira – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37 da CF/88) –, podem reproduzir desigualdades simbólicas e limitar o reconhecimento do envelhecimento como parte indissociável da diversidade humana.

5 METODOLOGIA E MÉTODOS DE PESQUISA

De acordo com Johnson e Onwuegbuzie (2004), a pesquisa quantitativa caracteriza-se principalmente pelo foco na dedução, confirmação, teste de teoria/hipótese, explicação, previsão, coleta de dados padronizada e análise estatística. Em contrapartida, os autores destacam que a pesquisa qualitativa enfatiza a indução, descoberta, exploração, geração de teoria/hipótese, com o pesquisador atuando como o principal instrumento de coleta e análise de dados. O Quadro 16 apresenta uma adaptação de Martins (2012), demonstrando as principais características de cada abordagem, considerando Bryman (1989).

Quadro 16 - Principais características da pesquisa qualitativa e quantitativa

Abordagem	Características
Qualitativa	• Ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos. • Delineamento do contexto do ambiente de pesquisa. • Abordagem não muito estruturada. • Múltiplas fontes de evidências. • Importância da concepção da realidade organizacional. • Proximidade com o fenômeno estudado.
Quantitativa	• Mensurabilidade – envolve a definição e operacionalização de variáveis que permitem prover dados para testar as hipóteses. • Causalidade – investiga relações de causa e efeito entre variáveis, buscando provar a existência dessas conexões. • Generalização – refere-se à possibilidade de aplicar os resultados além dos limites da pesquisa, considerando a amostra representativa. • Replicação - envolve repetir uma pesquisa para verificar a validade dos resultados, podendo incluir variações de população ou contexto.

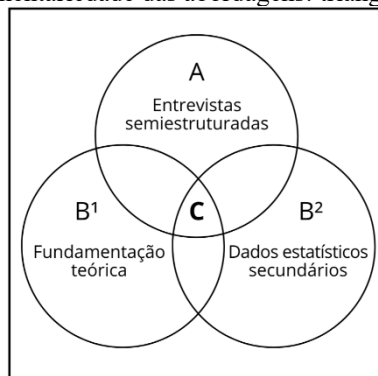
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Martins (2012, p. 53-57).

À luz dessas características, este estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa, para explorar de forma mais subjetiva e próxima, as percepções, vivências e desafios, enfrentados pelos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), ativos, 60+, da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), diante das transformações do seu contexto de trabalho.

A integração metodológica neste estudo foi operacionalizada pela triangulação, uma estratégia reconhecida por sua capacidade de consolidar dados provenientes de diferentes fontes e métodos, mitigando possíveis vieses e aumentando a confiabilidade dos resultados. A Figura 1 demonstra a triangulação realizada, que integrou (A) os dados resultantes das entrevistas semiestruturadas (codificados em eixos temáticos e transversais), (B¹) a teoria aplicada extraída da fundamentação teórica, e (B²) os dados estatísticos secundários dos TAEs 60+ na UFMT. Esse processo não apenas ampliou a análise, mas também incorporou

dimensões inexploradas ao modelo investigativo, uma vez que cada “vértice do triângulo” contribui de modo singular ($A + B^1 + B^2$) resultando em um produto único (C). Como destacam Paranhos *et al.* (2016, p. 389): “a integração permite que uma área inexplorada (C) seja incorporada ao modelo analítico, favorecendo a construção de um desenho de pesquisa mais robusto”

Figura 1 – Complementariedade das abordagens: triangulação metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em uma adaptação de Paranhos *et al.* (2016, p. 389).

Desse modo, este estudo não apenas descreve o fenômeno, mas também o interpreta à luz das percepções subjetivas dos participantes e das evidências objetivas. Ao integrar diferentes perspectivas, a triangulação assegura uma análise mais abrangente e rigorosa, em consonância com a complexidade do fenômeno investigado.

O método de pesquisa é o estudo de caso, dada a sua adequação para explorar “um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39). Essa abordagem permite investigar as transformações humanas – digitais, laborais e geracionais – que impactam os TAEs 60+, considerando o ambiente específico da UFMT. O estudo de caso caracteriza-se como uma espécie de histórico do fenômeno, possibilitando amplo e detalhado conhecimento, inclusive na geração de teoria e aumento do entendimento sobre eventos reais e contemporâneos (CAUCHICK-MIGUEL; SOUSA, 2012).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca explorar e descrever as percepções, vivências e desafios enfrentados pelos TAEs 60+, ativos na UFMT diante das transformações em seu ambiente de trabalho. Essa escolha permite compreender as dinâmicas que moldam as experiências desse grupo.

Em relação à abordagem metodológica, os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica nos indexadores de bancos de dados Periódicos CAPES, *Scopus* e *Web of Science*, bem como, legislações federais sobre os temas e subtemas abordados neste

estudo. As estatísticas e dados quantitativos, igualmente secundários, foram extraídos do Portal Estatístico de Pessoal do Governo Federal e do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE). Já os dados primários, coletados de fontes originais especificamente para este estudo, foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com nove Técnicos-administrativos em Educação (TAEs) com 60 anos ou mais (incluindo participantes com 59 anos), ativos na Universidade Federal de Mato Grosso.

Este estudo explora as percepções, entendidas como as formas pelas quais os TAEs 60+ interpretam o presente; as vivências, compreendidas como o conjunto de experiências que moldam sua identidade e atuação; e os desafios, relacionados às barreiras que precisam superar diante das transformações humanas contemporâneas. Nesse sentido, Edgar Morin (2011, p. 20) explica que “as percepções são, ao mesmo tempo, traduções e reconstruções cerebrais com base em estímulos ou sinais captados e codificados pelos sentidos”, ou seja, não somos apenas receptores passivos de informações, refletindo o mundo externo como um espelho, mas sim participantes ativos na sua criação. Nossos cérebros decodificam e interpretam sinais que recebemos, elaborando nossas próprias versões da realidade. Isso significa que cada pessoa tem uma experiência única do mundo, suas próprias vivências e seus próprios desafios.

5.1 OBJETO DE PESQUISA

O foco de investigação são os **Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) ativos, com 60 anos ou mais, associados à UFMT**. A escolha desse grupo se justifica pela representatividade no contexto investigado e por corresponder a um recorte específico do fenômeno analisado. Em junho de 2025, esse grupo era composto por 212 indivíduos, que representava 51,41% dos Servidores ativos 60+ da universidade (BRASIL, 2025a).

Além disso, o tema investigado faz parte do ambiente de estudo resultante da parceria entre o Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/UFMT), que busca qualificar profissionalmente TAEs da UFMT.

5.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

Para garantir o foco do estudo, foram definidos os seguintes critérios:

Quadro 17 - Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Ser TAE ativo na UFMT	Estar aposentado
Idade próxima (59) ou superior a 60 anos	Ser TAE de outras faixas etárias
Consentir com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	Ser docente ou não ser TAE
	Não consentir com o TCLE

Fonte: Elaborado pelo autor.

A exclusão dos TAEs aposentados justifica-se pelo contexto explorado, que foca nos trabalhadores em atividade na UFMT, nesse aspecto, os aposentados não se encontram mais no ambiente laboral da universidade, embora possam estar trabalhando em outro contexto. A exclusão dos TAEs de outras faixas etárias ocorreu em função do recorte definido para trabalhadores 60+. Quanto aos docentes, sua exclusão se deu pelas diferenças econômicas e laborais entre a carreira de Magistério Superior da carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação. Embora tais exclusões reduzam o escopo da pesquisa, permitem aprofundar a compreensão do fenômeno analisado.

Como critério de exclusão adicional, foi estabelecido a não disponibilidade para responder às entrevistas ou não estar de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foi estabelecido que, para participação na pesquisa, o indivíduo deveria, além de consentir formalmente com sua participação por meio do TCLE, ser TAE e estar vinculado ao quadro de pessoal ativo na UFMT na data da coleta dos dados, bem como possuir idade igual ou superior a 60 anos. Excepcionalmente, foram incluídos indivíduos com 59 anos.

Os limites e o escopo do estudo podem ser assim resumidos:

- **Contexto Geográfico:** Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).
- **População:** Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), ativos.
- **Período:** coleta de dados realizada entre 17/07/2025 e 01/08/2025.
- **Unidade de Análise:** TAEs 60+, vinculados ao quadro de pessoal ativo da UFMT.

5.3 COLETA DE DADOS

Para alcançar o objetivo principal da pesquisa, foram identificadas seis dimensões (áreas temáticas), que organizam os principais aspectos investigados e se relacionam diretamente com os objetivos específicos do estudo. Vide o Quadro 18.

Quadro 18 – Relação entre objetivos específicos da pesquisa e dimensões analíticas

Objetivos específicos	Dimensões
a) Identificar e analisar as percepções dos TAEs 60+	I. Experiência de Trabalho
b) Identificar e analisar as vivências dos TAEs 60+	II. Desafios e Adaptação
c) Identificar e analisar os desafios dos TAEs 60+	II. Aposentadoria
d) Discutir as percepções, vivências e desafios TAEs 60+	IV. Reconhecimento e Valorização
	V. Relações Intergeracionais
	VI. Perspectivas e Sugestões

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base nessas dimensões, foram elaboradas 19 perguntas, com relação direta ou indireta com cada uma das dimensões. Essas perguntas serviram como roteiro para as entrevistas, não sendo necessariamente utilizadas na íntegra, permitindo flexibilidade na condução do diálogo.

Quadro 19 – Temas e perguntas da entrevista

Temas	Perguntas
I Experiência de Trabalho	1. Como você descreveria seu dia a dia no trabalho? 2. Quais são as principais mudanças ou transformações que você percebeu no ambiente de trabalho ao longo dos anos? 3. Como você avalia, ou como é, o apoio que recebe da gestão (chefias) e dos colegas? 4. Para você, que significa trabalhar na UFMT? Como descreveria essa experiência ao longo do tempo?
II Desafios e Adaptação	1. Quais são os maiores desafios que você enfrenta atualmente no trabalho? 2. Você já percebeu algum tipo de barreira ou preconceito relacionado à idade no ambiente de trabalho? Pode dar exemplos? 3. Quais estratégias você utiliza para lidar com os desafios no trabalho, especialmente os tecnológicos?
III Aposentadoria	1. O que você sente quando pensa em aposentadoria? 2. Quais os aspectos positivos da aposentadoria? 3. Quais os aspectos negativos da aposentadoria? 4. Você está se preparando para a aposentadoria? Como tem sido esse processo para você? Que dificuldades tem encontrado?
IV Reconhecimento e Valorização	1. Você sente que seu trabalho é reconhecido pela instituição? Pode dar algum exemplo? 2. Na sua opinião, sua experiência e trajetória são valorizadas pela equipe e pela gestão?
V Relações Intergeracionais	1. Como são as interações com colegas de diferentes idades? 2. Você já participou de projetos ou atividades que envolveram profissionais mais jovens? Como foi a experiência? 3. Para você, o que significa ser um trabalhador com 60 anos ou mais? Como você se vê nesse momento da vida profissional?
VI Perspectivas e Sugestões	1. Quais mudanças ou melhorias poderiam ser feitas para melhorar a experiência de trabalho de técnicos administrativos com mais de 60 anos? 2. Você acha que a UFMT oferece suporte suficiente para os trabalhadores 60+? O que poderia ser feito para apoiar melhor esse grupo? 3. Você gostaria de compartilhar algo que não foi abordado durante a entrevista?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa estratégia metodológica possibilitou estabelecer uma conexão entre o objetivo principal do estudo, os objetivos específicos e as narrativas produzidas nas entrevistas, permitindo coerência entre a proposta analítica e o processo de coleta de dados.

5.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com nove servidores selecionados por conveniência, de forma intencional, respeitando os critérios de inclusão e exclusão definidos (Quadro 17, p. 94), dentre aqueles que frequentaram o prédio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) no período de 17/07/2025 a 01/08/2025. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes, utilizando o aplicativo “*gravador de voz*” para dispositivos com sistema operacional Android, disponível gratuitamente na *Play Store*. Posteriormente, os áudios foram convertidos para o formato MP3 por meio do site 123APPS. As transcrições foram realizadas com o uso da ferramenta *Google Pinpoint*.

5.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas foram analisados por meio da análise de conteúdo, método que permitiu identificar e categorizar temas recorrentes nas respostas dos participantes, compreendendo as percepções, experiências e desafios dos TAEs 60+ em relação às transformações de seu ambiente de trabalho.

5.4.1 Instrumento de Análise de Dados

Para a análise de dados, foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- **Taguette** – *Software* gratuito e de código aberto para pesquisa qualitativa, utilizado para seleção de trechos e codificação das entrevistas. Sua adoção viabilizou a aplicação concomitante de dois eixos de análise (temático e transversal) sobre o mesmo conjunto de dados, permitindo que um segmento textual fosse associado a uma dimensão temática específica e, simultaneamente, a códigos transversais.
- **Excel** – Editor de planilhas eletrônicas que permitiu a elaboração de gráficos e tabelas, subsidiando análises do estudo.

5.4.2 Seleção e Codificação de Dados

A seleção e a codificação dos dados foram organizadas em dois eixos de análise:

- **Eixo Temático** – Constituído por áreas temáticas (ou dimensões analíticas) definidas previamente conforme os objetivos específicos da pesquisa, permitindo seleção sistemática de trechos e comparação entre relatos. Vide Quadro 19, p. 95.
- **Eixo Transversal** – Fundamentado em subtemas presentes no corpo teórico (codificação dedutiva), permitiu evidenciar elementos que atravessam diferentes respostas e dimensões temáticas. Ressalta-se que os códigos transversais não são excludentes; um mesmo trecho pode receber múltiplos códigos, conforme presença simultânea de subtemas no relato.

Para coerência entre o corpo teórico do estudo e a elaboração do eixo transversal, o Quadro 20 apresenta os grandes assuntos presentes na problemática e no referencial teórico da dissertação. Seu objetivo, foi ser guia para elaboração dos códigos contidos no eixo transversal.

Quadro 20 – Interpretação dos códigos utilizados na análise de conteúdo

Item	Grandes áreas	Subárea	Páginas
1	Transformação demográfica e envelhecimento populacional	Envelhecimento demográfico; mudança na estrutura etária; crescimento do contingente idoso e implicações sociais/organizacionais	15-16 54-56
2	Transformações contemporâneas do mundo do trabalho	Sentidos do trabalho; do trabalhador 60+; reconfigurações recentes (mercado de trabalho; níveis de ocupação; renda; perda do poder aquisitivo; barreiras organizacionais; exigência de adaptação contínua, projetos, metas, responsabilização individual) qualidade de vida no trabalho; e impactos desproporcionais sobre trabalhadores 60+	57-71
3	Transformações organizacionais na administração pública	Transição e coexistência de modelos (patrimonialista, burocrático, gerencial); arranjo híbrido; reformas e repercussões sobre organização/avaliação do trabalho	21-26
4	Planejamento e gestão nas IFES: PDI/PGD e reconfiguração do trabalho	PDI como instrumento que institucionaliza mudanças; difusão de lógica gerencial; gestão de pessoas; surgimento/fortalecimento de mecanismos como PGD; impactos no cotidiano de trabalho	28-33; 117-118
5	Transformação tecnológica no governo federal e no setor público	Transformações tecnológicas no trabalho. Digitalização como vetor de reorganização do Estado; redefinição de práticas, modelos de gestão e exigências aos servidores	26-28; 113-119
6	A pessoa 60+	Delimitação terminológica; a construção social e histórica da velhice; envelhecimento ativo.	49-54
7	População 60+ na transformação digital	Inserção crescente do público 60+ em serviços/plataformas digitais; ampliação de acesso e uso; mediação digital de rotinas	71-78
8	Exclusão digital da população 60+	Exclusão digital além do “acesso”: barreiras cognitivas, físicas, técnicas e socioeconômicas; necessidade de alfabetização/letramento e infraestrutura	78-84
9	Etarismo como construção histórico-social	Etarismo/ageism: estereótipos, preconceitos e discriminação baseados em idade; perdas/desigualdades e efeitos no ambiente de trabalho	84-91

Item	Grandes áreas	Subárea	Páginas
10	Envelhecimento da força de trabalho no contexto institucional (TAEs 60+ na UFMT)	O Servidor público 60+; evidências do envelhecimento do quadro; evolução numérica e proporcional de TAEs 60+; encolhimento do quadro total; necessidade de políticas (valorização, inclusão digital, adaptação)	34-40; 105-113
11	Práticas institucionais voltadas aos servidores 60+	Mapeamento de iniciativas; diagnóstico de ações dispersas (não estruturadas como política institucional)	40-42
12	Efeitos no ambiente de trabalho das transformações	Consequências das transformações no cotidiano e no clima de trabalho (controle por metas/prazos, insegurança, perda de autonomia, isolamento, fragilidade de apoio psicológico, exclusão, preconceitos, desvalorização ...)	42-48

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Nota: As páginas referem-se ao local onde o assunto é abordado na dissertação.

A codificação transversal derivada da literatura explorada, possibilitou a identificação de padrões, relações e implicações que não ficaram explícitas na análise do eixo das dimensões/temas, fortalecendo a compreensão do fenômeno investigado.

5.4.2.1 Operacionalização da codificação no Taguette

A operacionalização do Taguette ocorreu em etapas padronizadas, com foco em garantir rastreabilidade entre trechos codificados e resultados apresentados: (i) inserção das transcrições das entrevistas (TAE01 a TAE09) no ambiente do Taguette; (ii) criação do conjunto de etiquetas (codebook) correspondente aos dois eixos: (a) etiquetas temáticas, alinhadas às dimensões do Quadro 19, p. 95; e (b) etiquetas transversais, baseadas no Quadro 20, p. 97; (iii) leitura integral do corpus e seleção de trechos relevantes (frases e/ou segmentos de fala), com aplicação de uma ou mais etiquetas quando necessário (codificação múltipla); (iv) revisão de consistência da codificação, com ajustes pontuais de recortes e etiquetas, visando coerência interna; (v) extração/consulta dos trechos por etiqueta, permitindo consolidar evidências recorrentes e apoiar a elaboração de quadros de resultados (Seção 7.2) e da síntese transversal (Seção 7.3).

5.4.3 Procedimentos de Análise de Dados

O *corpus* foi composto por nove entrevistas semiestruturadas. A análise foi conduzida em quatro etapas: **(i)** leitura exploratória do material; **(ii)** identificação e extração de trechos relevantes; **(iii)** codificação fundamentada em *codebook* (etiquetas), realizada no *software* Taguette conforme o procedimento descrito no subitem 5.4.2.1, em dois eixos complementares: **(a) temático**, ancorado em temas/dimensões empíricas previamente

definidas (Experiência de Trabalho; Desafios e Adaptação; Aposentadoria; Reconhecimento e Valorização; Relações Intergeracionais; Perspectivas e Sugestões); e **(b) transversal**, composto por subtemas derivados da pesquisa teórica. **(iv)** por fim, a organização expositiva e a sistematização dos dados em quadros, a fim de apoiar a discussão dos resultados.

5.4.4 Triangulação de Dados

Conforme delineado (ver Figura 1, p. 92), após a codificação dos dois eixos descritos no subitem 5.4.2 (e operacionalizados em 5.4.2.1), realizou-se a triangulação de fontes, integrando: (i) os resultados qualitativos das entrevistas codificadas nos dois eixos; (ii) as evidências documentais do referencial teórico; e (iii) os dados estatísticos apresentados no Capítulo 6 (“Contexto institucional: o TAE 60+ e o trabalho na UFMT”). A triangulação foi norteada pelos critérios de convergência, complementação e discrepância entre entrevistas, teoria e dados estatísticos. Esse processo ampliou a consistência analítica e favoreceu uma visão mais abrangente do fenômeno, servindo de base para a “análise integrada e interpretação sociológica dos achados”, bem como, para a descrição dos “principais achados”,

5.5 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa obedeceu aos preceitos éticos das Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que estabelecem que as pesquisas envolvendo seres humanos devem ser submetidas à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Os dados primários foram coletados somente após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos (CEP/UFSCar).

Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, sua voluntariedade e o direito de desistência a qualquer momento, além de terem garantida a confidencialidade e anonimato. Assim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) solicitado aos entrevistados está no apêndice B deste estudo.

Para preservar a identidade dos entrevistados, foram utilizadas codificações (TAE01 a TAE09), assim como nomes genéricos em menções a terceiros, assegurando o anonimato e evitando possibilidade de exposição.

6 CONTEXTO INSTITUCIONAL: O TAE 60+ E O TRABALHO NA UFMT

No Brasil, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são regidas por um conjunto de normas e diretrizes que variam conforme a especificidade do assunto a ser regulado. Essas normas abrangem temas, como o credenciamento e descredenciamento, planos institucionais e regulamentos relacionados aos programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

Já os trabalhadores ligados às essas IFES estão distribuídos em diferentes cargos e carreiras, sendo a maior parte composta por Docentes do Magistério Superior e Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), ambos regidos pela Lei nº 8.112/90, que institui o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

Conforme Madeira (2022), os servidores públicos podem ser classificados de duas formas: (1) por categoria, dividindo-os em civis e militares; e (2) pelo vínculo jurídico e função, subdividindo-os em: estatutários (ocupantes de cargos públicos, regidos por um regime próprio estabelecido pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios), celetistas (contratados sob as normas da CLT para empregos públicos) e temporários (vinculados por prazo determinado, para atender a necessidades excepcionais, conforme previsto em lei).

Em dezembro de 2024, os TAEs correspondiam a uma das maiores carreiras do serviço público brasileiro, com aproximadamente 225.313 pessoas, sendo 132.607 ativos, 69.716 aposentados e 22.997 instituidores de pensão. Destaca-se ainda que 41,86% (cerca de 95.392 TAEs) tinham 60 anos ou mais de idade, e desses, 16,10% (15.359) permaneciam em atividade (BRASIL, 2025a).

Os TAEs atuam nas IFES, sejam estas Universidades Federais, Institutos Federais, Centro Federais de Educação Tecnológicas ou no Colégio Pedro II, e assim como essas instituições, estão vinculados ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005).

A trajetória funcional desses profissionais é regida pela Lei nº 8.112/1990 e regulamentada pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005 e reestruturado em dezembro de 2024, pela Medida Provisória nº 1.286/2024 (BRASIL, 1990, 2005, 2024g).

A carreira dos TAEs está organizada em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, definidos principalmente pela escolaridade exigida para o ingresso:

- **Níveis A e B** – cargos que exigem a alfabetização, ensino fundamental completo ou fundamental incompleto;
- **Nível C** – cargos que exigem o ensino fundamental completo ou ensino médio completo;
- **Nível D** – cargos que exigem ensino médio completo ou ensino médio profissionalizante, ou ainda, curso técnico);
- **Nível E** – cargos que exigem curso superior ou especialização.

Os cargos são correlacionados a três níveis: Apoio, intermediário e Superior, uma estrutura funcional que articula complexidade das atribuições e exigência de escolaridade.

Os TAEs podem progredir na carreira por mérito profissional até 15 vezes, respeitando um intervalo mínimo de 12 meses entre cada progressão, o que resulta em, pelo menos, 18 anos para alcançar o topo da carreira. A progressão ocorre a partir da avaliação de desempenho, que envolve a equipe de trabalho, a chefia imediata e autoavaliação. Adicionalmente, a cada 5 anos, os TAEs podem acelerar a progressão mediante obtenção de certificados em programas de capacitação, o que permite o avanço de um padrão de vencimento.

A correlação entre os níveis de classificação, e a progressão por mérito profissional determinam os 19 padrões de Vencimento Básico dos TAEs. A Tabela 4 apresenta os valores vigentes desde janeiro de 2025:

Tabela 4 – Padrão de Vencimento dos Técnicos-Administrativos em Educação

Padrão	A 36% do E	B 40% do E	C 50% do E	D 61% do E	E Referência
1	1.788,13	1.986,82	2.483,52	3.029,89	4.967,04
2	1.859,66	2.066,29	2.582,86	3.151,09	5.165,72
3	1.934,05	2.148,94	2.686,18	3.277,13	5.372,35
4	2.011,41	2.234,90	2.793,62	3.408,22	5.587,24
5	2.091,86	2.324,29	2.905,37	3.544,55	5.810,73
6	2.175,54	2.417,27	3.021,58	3.686,33	6.043,16
7	2.262,56	2.513,96	3.142,45	3.833,78	6.284,89
8	2.353,06	2.614,51	3.268,14	3.987,13	6.536,29
9	2.447,19	2.719,09	3.398,87	4.146,62	6.797,74
10	2.545,07	2.827,86	3.534,82	4.312,48	7.069,65
11	2.646,88	2.940,97	3.676,22	4.484,98	7.352,43
12	2.752,75	3.058,61	3.823,26	4.664,38	7.646,53
13	2.862,86	3.180,96	3.976,20	4.850,96	7.952,39
14	2.977,38	3.308,19	4.135,24	5.045,00	8.270,49
15	3.096,47	3.440,52	4.300,65	5.246,80	8.601,31
16	3.220,33	3.578,14	4.472,68	5.456,67	8.945,36
17	3.349,14	3.721,27	4.651,59	5.674,94	9.303,17
18	3.483,11	3.870,12	4.837,65	5.901,93	9.675,30
19	3.622,43	4.024,92	5.031,16	6.138,01	10.062,31

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Lei nº 15.141/2025 (BRASIL, 2025b)

Observa-se na tabela que os pisos dos Níveis A, B, C e D são calculadas a partir do piso do Nível E. Nela, é possível verificar que os intervalos remuneratórios podem ser sintetizados da seguinte forma:

- Nível A: de R\$ 1.788,13 a R\$ 3.622,43;
- Nível B: de R\$ 1.986,82 a R\$ 4.024,92;
- Nível C: de R\$ 2.483,52 a R\$ 5.031,16;
- Nível D: de R\$ 3.029,89 a R\$ 6.138,01;
- Nível E: de R\$ 4.967,04 a R\$ 10.062,31.

Além do Vencimento Básico, os TAEs podem receber parcelas que complementam o salário. O Incentivo à Qualificação (IQ) é uma gratificação concedida ao servidor que possui titulação formal superior à exigida para cargo, calculada como percentual sobre o Vencimento Básico (VB). Vide Tabela 5.

Tabela 5 – Valores do Incentivo à Qualificação dos Técnicos-Administrativos em Educação	
Titulação formal superior ao previsto do cargo	Percentual do IQ
Ensino fundamental completo	10% do Vencimento
Ensino médio completo	15% do Vencimento
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico	20% do Vencimento
Curso de graduação completo	25% do Vencimento
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30% do Vencimento
Mestrado	52% do Vencimento
Doutorado	75% do Vencimento

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Lei nº 15.141/2025 (BRASIL, 2025b)

Os TAEs podem fazer jus a adicionais o que elevam o valor bruto recebido, tais como: auxílio-alimentação; auxílio-transporte; assistência à saúde suplementar; assistência pré-escolar; auxílio-natalidade; salário-família; adicional noturno; adicional por serviço extraordinário; adicional de insalubridade e adicional de periculosidade.

Além disso, podem receber a Gratificação por Encargos de Cursos e Concursos (GECC), devida aos que realizam atividades eventuais relacionadas a concursos, cursos, treinamentos e instrutoria.

Os TAEs que exercem funções de chefia ou funções específicas podem receber a Função Gratificada (FG) e o Cargo de Direção (CD). A FG varia entre FG-03 (R\$ 579,95) a FG-01 (R\$ 1.063,31). Já os Cargos de Direção para TAEs situam-se entre CD-04 e CD-02.

Nas CDs, o servidor deve optar entre receber 100% da CD ou sua remuneração habitual acrescida de 60% do valor da CD. Assim, para CD-04 a retribuição é de R\$ 4.199,50

(se 60%) ou R\$ 6.999,17 (se 100%); e, para o CD-02, de R\$ 7.366,35 (se 60%) ou R\$ 12.777,25 (se 100%).

6.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Com sua sede estabelecida em Cuiabá, centro geodésico da América do Sul e capital do estado de Mato Grosso, uma região que se destaca pela biodiversidade de seus biomas naturais (Amazônia, Cerrado e Pantanal), a UFMT é um importante espaço de produção e disseminação de conhecimento, desempenhando um papel essencial no desenvolvimento regional e na formação da sociedade mato-grossense.

De acordo com Benfica (2019), a criação do sistema de ensino superior em Mato Grosso foi um processo que dialogou com o cenário nacional, começou a ser planejado a partir da década de 1930 e foi iniciado com a implantação da Faculdade de Direito em Cuiabá no final da década de 1950. Logo em seguida, em 1962 foi criada a Faculdade de Farmácia e Odontologia na cidade de Campo Grande. Nesse contexto, é importante destacar que o estado de Mato Grosso do Sul foi desmembrado de Mato Grosso em outubro de 1977.

Conforme Benfica (2019), a rivalidade entre as duas cidades transparecia no campo educacional e pode ser observada na criação dos institutos relativos à primeira expansão do ensino nessas cidades, levando à criação do Instituto de Ciência e Letras de Cuiabá e do Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande, ambas em 1966. A partir de então, o sistema de ensino superior tomou forma com a criação de duas universidades: a federal, UFMT, em Cuiabá, e a estadual, UEMT, em Campo Grande.

A UFMT foi fundada em 10 de dezembro de 1970, pela Lei n.º 5.647, resultante da fusão da Faculdade de Direito e do Instituto de Ciências e Letras de Cuiabá (BRASIL, 1970). Na década de 1980, além da instalação do Hospital Universitário Júlio Müller (HUJM), a universidade iniciou o processo de interiorização, com abertura dos campi localizados no município de Rondonópolis e de Barra do Garças, atual campus do Araguaia (UFMT, 2023a). Na década de 1990, além de ampliar substancialmente o número de cursos ofertados, expandiu fisicamente para o norte do estado, com a criação de um campus na cidade de Sinop.

Em 1994, por meio do Núcleo de Educação Aberta e a Distância – NEAD, do Instituto de Educação, junto com a Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso – SEDUC-MT, e mais de setenta prefeituras, implementou e desenvolveu o primeiro curso de graduação a distância no país, com objetivo de formar professores da rede pública, inclusive, sendo o primeiro curso de graduação a

distância a ser reconhecido pelo Ministério da Educação¹¹ (UFMT, 2023a). O curso de pedagogia EAD perdurou de 1992 a 2005, tornando-se uma experiência pioneira e uma referência nacional (PRETI; ALONSO, 2016).

A partir do ano de 2003, a universidade conseguiu uma expressiva ampliação de suas atividades por meio da adesão de Programas Federais, aumento da oferta de cursos e ampliação do número de vagas para o ensino de Graduação e Pós-Graduação (UFMT, 2023a).

Em 2014 foi iniciada a construção do campus da cidade de Várzea Grande, provisoriamente localizado dentro do campus sede. Já em 2018, em virtude da Lei nº 13.637, de 21 de março de 2018, o campus de Rondonópolis foi desmembrado da UFMT, criando a Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) (UFMT, 2023a).

Em 2022, a UFMT contava com 17.074 alunos, distribuídos em 87 cursos de graduação presencial, 8 cursos de graduação a distância, e 51 programas de pós-graduação *stricto sensu*, ofertados em seus 29 Institutos e Faculdades, distribuídos por quatro campi. Além disso, a universidade estava em fase de construção do campus de Várzea Grande e do novo HUJM (UFMT, 2023a).

É importante destacar que, nesse ano, a UFMT obteve nota quatro no Índice Geral de Cursos (IGC), que varia de um a cinco e é calculado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), vinculado ao Ministério da Educação. Trata-se de um indicador que avalia a qualidade das instituições de ensino superior em todo o Brasil (BRASIL, 2024f).

Em relação à sua infraestrutura, a UFMT dispõe de uma estrutura robusta e diversificada, oferecendo uma variedade de recursos como bibliotecas, restaurantes universitários, centros poliesportivos, hospitais universitários, hospitais veterinários e uma fazenda Experimental. Destaca-se também o único biotério do estado de Mato Grosso, dedicado a experimentos científicos. A universidade celebra a cultura e preserva a história com três museus — Etnologia e Arqueologia, Geologia, e Arte e Cultura Popular — além de um cineclube, um teatro universitário, coral e uma orquestra sinfônica. Situada em um estado de grande diversidade ecológica, a UFMT mantém uma base de pesquisa no Pantanal, um herbário e um zoológico especializado em fauna regional (UFMT, 2022).

¹¹ Portaria de reconhecimento pelo MEC: Portaria nº 3.220 de 22 de novembro de 2002, foi nomeado de Pedagogia, na modalidade licenciatura para os anos iniciais do ensino fundamental.

6.2 QUADRO DE PESSOAL 60+ NA UFMT

Neste subcapítulo, apresentam-se dados quantitativos e qualitativos sobre os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) ativos 60+ na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

Os dados quantitativos foram obtidos em duas bases: (i) o Painel Estatístico de Pessoal (PEP), que consolida informações de pessoal do Poder Executivo Federal; e (ii) o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), utilizado na gestão de pessoal no âmbito das IFES.

No PEP, os dados referem-se a junho de 2025; no SIAPE, a agosto de 2025. Essa diferença decorre da periodicidade de atualização do PEP, que não é em tempo real, em contraste com as consultas ao SIAPE, que refletem registros mais recentes. Como as bases podem apresentar divergências, priorizou-se o PEP por favorecer a reprodutibilidade do estudo, utilizando-se o SIAPE como complemento para recortes específicos.

Considerando a natureza subjetiva do tema e a escassez de literatura específica, os dados qualitativos são apresentados por meio de dois perfis ilustrativos desidentificados, construídos a partir de trajetórias públicas recorrentes na instituição, com informações generalizadas em faixas, utilizados exclusivamente como recurso de contextualização do universo institucional.

6.2.1 Dados quantitativos: PEP

De acordo com o Painel Estatístico de Pessoal, em junho de 2025, havia 5.646 pessoas vinculadas à UFMT (incluindo ativas, aposentadas, instituidores de pensão, cedidos, entre outros). Desses, 2.513 pessoas (44,51%) possuíam 60 anos ou mais.

A Tabela 6 evidencia a presença de diferentes gerações, bem como a predominância da população 60+ na UFMT, com participação maior do gênero masculino, cenário que contrasta com os dados da população 60+ nacional, onde o gênero feminino se sobressai (vide Gráfico 3 p. 56).

Tabela 6 – Faixa etária do quadro de pessoal na UFMT

Faixa Etária	Quantidade	Participação		
	Total	% Masculino	% Feminino	% Total
Até 30 anos	338	2,60%	3,38%	5,98%
De 31 a 40 anos	970	8,22%	8,96%	17,18%
De 41 a 50 anos	1.010	8,57%	9,32%	17,89%
de 51 a 60 anos	815	7,23%	7,21%	14,44%
Acima de 60 anos	2.513	24,64%	19,87%	44,51%
Total	5.646	51,26%	48,74%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025a).

A Tabela 7 apresenta a distribuição da população 60+ na UFMT por cargos, evidenciando a concentração desse grupo etário em dois segmentos funcionais centrais da instituição: os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e o Magistério Federal. Em junho de 2025, os TAEs representavam 51,41% das pessoas com 60 anos ou mais vinculadas à universidade (1.292 de 2.513), enquanto o Magistério Federal correspondia a 45,76% desse total.

A predominância desses dois grupos reflete a estrutura organizacional da universidade. O expressivo contingente de docentes está diretamente relacionado aos pilares do ensino superior — ensino, pesquisa e extensão — enquanto os TAEs desempenham funções essenciais para o funcionamento contínuo da instituição, abrangendo desde o suporte às atividades acadêmicas até a gestão administrativa e de pessoal. Essa configuração ajuda a explicar a elevada concentração desses cargos, que, em conjunto, representam 97,7% da população 60+ da UFMT.

Tabela 7 – Distribuição dos cargos das Pessoas 60+ na UFMT

Cargo	Quantidade	Participação
Técnico-Administrativos em Educação	1.292	51,41%
Magistério Federal	1.150	45,76%
Magistério Superior e 1 e 2 Graus (Lei 7.596/87)	21	0,84%
Área Jurídica - Procurador Federal	21	0,84%
Magistério do Ensino Básico Tec. Tecnológico	13	0,52%
Outros	16	0,63%
Total	2.513	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025a).

A Tabela 8 categoriza os vínculos dos TAEs 60+ em três grupos: aposentados, ativos e instituidores de pensão. Nota-se que, em junho de 2025, dos 1.292 TAEs 60+ na UFMT, a

maior parte (68,11%) era composta por aposentados, enquanto 16,41% estavam em atividade e 15,48% eram instituidores de pensão¹².

Tabela 8 – Distribuição do vínculo empregatício dos TAEs 60+ na UFMT

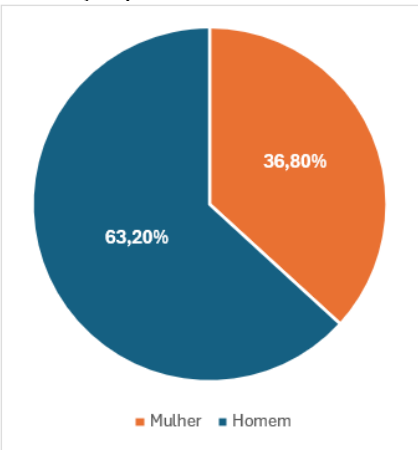
Situação do Vínculo	Quantidade	Participação
Aposentados	880	68,11%
Ativos*	212	16,41%
Instituidores de Pensão	200	15,48%
Total	1.292	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025a).

Nota: Dos 212 servidores ativos, três estavam em exercício em outro Órgão em razão de cessão para entidades dos Poderes da União, dos Estados ou dos Municípios.

Este estudo concentra-se nos 212 TAEs 60+ ativos na UFMT (população foco). Em junho de 2025, essa população era composta por 78 mulheres (36,80%) e 134 homens (63,20%).

Gráfico 9 – Distribuição por sexo dos TAEs 60+ ativos na UFMT



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025a).

A Tabela 9 mostra a distribuição dos TAEs 60+ em atividade na UFMT conforme o nível de escolaridade para o cargo ocupado, evidenciando a predominância de cargos de nível intermediário, o que pode refletir a estrutura ocupacional e demandas da Universidade.

Tabela 9 – Distribuição dos TAEs 60+ ativos na UFMT, por nível de classificação do cargo

Nível de classificação do cargo	Quantidade	Participação
Nível Intermediário	144	67,92%
Nível Superior	42	19,81%
Nível de Apoio	26	12,26%
Total	212	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025a).

¹² Instituidor de pensão é a pessoa cujo óbito origina o direito à pensão por morte devida aos seus dependentes, nos termos da legislação previdenciária; já o pensionista é quem recebe o benefício.

A Tabela 10, descreve os diferentes cargos ocupados pelos 212 TAEs 60+ em atividade na UFMT. O Cargo de assistente em administração, geralmente de ensino médio, é o mais numeroso. Destaca-se a variedade de 55 cargos distintos, muitos dos quais foram extintos pelo Decreto nº 10.185 de 20 de dezembro de 2019, como telefonista e operador de caldeira.

Tabela 10 – Distribuição dos cargos dos TAEs 60+ ativos na UFMT

Cargo	Quantidade	Participação
Assistente em Administração	44	20,75%
Técnico de Laboratório – Área	20	9,43%
Auxiliar em Administração	17	8,02%
Servente de Limpeza	11	5,19%
Vigilante	11	5,19%
Auxiliar de Enfermagem	9	4,25%
Técnico em Enfermagem	7	3,30%
Administrador	5	2,36%
Cozinheiro	4	1,89%
Técnico em Artes Gráficas	4	1,89%
Farmacêutico Bioquímico	4	1,89%
Outros	76	35,84%
Total	212	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025a).

A Tabela 11 apresenta a escolaridade dos TAEs 60+ ativos, independentemente do cargo ocupado. Observa-se, que a maioria possui pós-graduação (58,02%) ou, uma graduação superior (17,92%). Em comparação com os dados da Tabela 9, p. 107, na qual demonstra que 67,92% dos cargos são de nível intermediário (nível médio), constata-se a presença de um corpo técnico qualificado. Ainda assim, permanece uma parcela com escolaridade básica. Ressalta-se que ter uma escolaridade superior à exigida para o cargo, possibilita ao TAE a aderir ao Incentivo à Qualificação, com um acréscimo remuneratório. (vide Tabela 5, p. 102).

Tabela 11 – Distribuição da escolaridade dos TAEs 60+ ativos na UFMT

Escolaridade	Quantidade	Participação
Pós-Graduação	123	58,02%
Ensino Superior Completo	38	17,92%
Ensino Médio Completo	34	16,04%
Ensino Fundamental Completo	10	4,72%
Ensino Fundamental Incompleto	5	2,36%
Sem Informação	2	0,94%
Total	212	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025a).

6.2.2 Dados quantitativos: SIAPE

De acordo com o Extrator Data Warehouse do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), em agosto de 2025 havia 239 TAEs 60+ em atividade na UFMT. Conforme o Painel Estatístico de Pessoal (PEP), em junho do mesmo ano eram 212. Do total de 239 TAEs, 92 eram mulheres (38,49%) e 147 eram homens (61,51%).

Quase metade (48,95%) encontrava-se na faixa de 60 a 64 anos, etapa que geralmente antecede a aposentadoria. Já 35 TAEs (14,65%) tinham 70 a 74 anos, faixa imediatamente anterior à aposentadoria compulsória (atualmente aos 75 anos).

Tabela 12 – Distribuição dos TAEs ativos 60+ por faixa etária e sexo

Faixa Etária	Quantidade	Participação		
	Total	% Masculino	% Feminino	% Total
De 60 a 64 anos	117	28,87%	20,08%	48,95%
De 65 a 69 anos	87	21,34%	15,06%	36,40%
De 70 a 74 anos	35	11,30%	3,35%	14,65%
Total	239	61,51%	38,49%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do SIAPE (2025).

Segundo o SIAPE, a maioria dos TAEs 60+ (44,35%) pertencia à Classe D (nível intermediário, em geral com exigência de ensino médio/técnico para ingresso), enquanto 19,67% estavam na Classe E (cargos técnico-científicos com exigência de nível superior).

Tabela 13 – Distribuição por classes dos TAEs ativos 60+

Classe	Total	% Total
Classe A – Cargos de Nível de Apoio	15	6,28%
Classe B – Geralmente são cargos de Nível de Apoio	14	5,86%
Classe C – Geralmente são cargos de Nível de Apoio	57	23,85%
Classe D – Cargos de Nível Intermediário	106	44,35%
Classe E – Cargos de Nível Superior	47	19,67%
Total	239	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do SIAPE (2025).

Embora a UFMT conte atualmente com quatro campi e um hospital universitário, os TAEs 60+ ativos estavam concentrados em Cuiabá (97,49%); sendo cerca de 76,57% no campus sede, e 20,92% no Hospital Universitário Júlio Müller.

Tabela 14 – Distribuição por localidade dos TAEs, ativos 60+

Localidade	Cidade	Total	% Total
Campus-sede	Cuiabá	183	76,57%
Campus-Araguaia	Pontal do Araguaia	6	2,51%
Hospital Universitário	Cuiabá	50	20,92%
Campus-Várzea Grande	Várzea Grande	0	0,00%
Campus-Sinop	Sinop	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do SIAPE (2025).

Os dados quantitativos são essenciais para traçar o perfil dos TAEs 60+ e servem de base para compreender a percepção dessa população. No entanto, embora os dados quantitativos mapeiem questões específicas, eles tendem a apresentar uma visão objetiva e limitada para capturar plenamente a complexidade da vida humana. Nesse sentido, os dados qualitativos enriquecem a análise ao capturar aspectos subjetivos por meio de descrições detalhadas do tema em estudo.

6.2.3 Dados Qualitativos: Perfis ilustrativos desidentificados

Este trabalho é insuficiente para descrever toda a população TAEs 60+ na UFMT, por isso, são apresentadas, de forma breve, duas vinhetas ilustrativas construídas a partir de trajetórias públicas e recorrentes na instituição. A finalidade é ilustrar aspectos que dialogam com os achados quantitativos. A seleção considerou longevidade na instituição, relevância funcional e diversidade de atuação. Ressalta-se que os casos são usados apenas como exemplificação. Como pesquisador e membro da PROGEP/UFMT, o autor deste trabalho tem proximidade com esses personagens, o que influencia a caracterização.

Para reduzir o risco de reidentificação por combinação de atributos (idade, tempo de vínculo, unidade, cargo específico e eventos publicamente rastreáveis), as informações foram generalizadas em faixas, descritas em termos amplos e organizadas como perfis ilustrativos desidentificados. Esses perfis são utilizados apenas para contextualização do universo institucional e não fazem parte das entrevistas (TAE01–TAE09).

6.2.3.1 Vinheta 1 – Trajetória longa, transição do técnico ao estratégico e centralidade do cuidado no trabalho

O primeiro perfil representa um TAE 60+ com mais de cinco décadas de atuação na UFMT, ingressando na instituição nos anos 1970 e permanecendo ativo até o presente. Ao

longo da trajetória, exerceu funções diversas, com passagem por atividades de natureza técnica e, posteriormente, por posições de coordenação e gestão administrativa, acumulando conhecimento aprofundado sobre rotinas, fluxos e processos institucionais.

Uma característica marcante desse perfil é a combinação entre domínio dos procedimentos do cotidiano e a dimensão relacional do trabalho: além de experiência na “operação” administrativa, evidencia-se atuação orientada ao atendimento de demandas humanas, ao manejo de conflitos e ao suporte a colegas e equipes. Com o tempo, essa trajetória tende a convergir para funções em que a mediação de relações e a condução de processos de trabalho se tornam centrais, especialmente em áreas ligadas à gestão de pessoas e às dinâmicas laborais.

Em registros públicos de fala institucional, esse perfil expressa vínculo com o trabalho e disposição em permanecer contribuindo enquanto houver sentido e possibilidade de atuação, ressaltando o gosto pelo que faz e a continuidade como forma de contribuir com a universidade. Em anos recentes, também se observam formas de reconhecimento simbólico e institucional de trajetórias longas (homenagens e premiações), que reforçam a ideia de que determinadas histórias individuais se entrelaçam com a própria história da UFMT, funcionando como referência para a cultura organizacional e para a memória institucional.

6.2.3.2 *Vinheta 2 – Engajamento político-institucional, qualificação acadêmica e defesa da universidade pública*

O segundo perfil ilustra a trajetória de uma TAE 60+ com cerca de cinco décadas de vínculo com a UFMT, ingressando ainda jovem e construindo uma trajetória marcada por forte engajamento institucional e defesa da universidade pública. A carreira se inicia em atividades administrativas e evolui por meio de oportunidades internas e processos seletivos, culminando na atuação em funções de natureza técnico-intelectual.

Esse perfil articula qualificação acadêmica (pós-graduação *stricto sensu*, incluindo mestrado e doutorado) com atuação pública voltada a temas como trabalho, gênero, democracia interna e valorização dos técnico-administrativos. A trajetória é caracterizada por participação em instâncias colegiadas, circulação em espaços institucionais de deliberação e presença relevante em entidades representativas (no âmbito local e nacional), configurando um modo de atuação que combina trabalho técnico, militância e produção de sentido coletivo sobre a universidade.

Em registros públicos e posicionamentos institucionais, esse perfil se destaca pela defesa de pautas como autonomia universitária, participação democrática nos processos internos e reconhecimento do papel dos TAEs na construção e sustentação da instituição. Trata-se de um exemplo de servidor(a) que acumula capital técnico-acadêmico e capital político-institucional, influenciando debates organizacionais e contribuindo para a visibilidade das condições de trabalho e das disputas por valorização no interior da universidade.

6.2.4 Discussão analítica do quadro de pessoal 60+ na UFMT

Os resultados quantitativos evidenciam um quadro institucional envelhecido, no qual 44,51% dos vínculos da UFMT correspondem a pessoas com 60 anos ou mais, com maior participação relativa dos Técnico-Administrativos em Educação (51,41% da população 60+). Considerando os TAEs 60+ ativos — população foco desta pesquisa — identificam-se 212 servidores em junho de 2025 (PEP) e 239 em agosto de 2025 (SIAPE).

A distribuição etária indica uma janela crítica de aposentadorias nos próximos anos, com potenciais impactos sobre serviços essenciais. Do ponto de vista ocupacional, observa-se um descompasso entre a classificação dos cargos e a escolaridade efetiva dos servidores: embora 67,92% dos postos sejam de nível intermediário, 75,94% dos TAEs 60+ ativos possuem graduação ou pós-graduação, sugerindo capital humano qualificado potencialmente subaproveitado.

A diversidade de cargos e a elevada concentração dos TAEs 60+ ativos no campus de Cuiabá (aproximadamente 97,5%) reforçam desafios relacionados à reposição de pessoal e à transferência do conhecimento acumulado. Nesse contexto, a distribuição por classes, com predominância da Classe D e participação relevante da Classe E, repercute em trajetórias de progressão e valorização, destacando o Incentivo à Qualificação como instrumento estratégico de valorização e retenção.

Os perfis ilustrativos (Vinhetas 1 e 2), por serem descrições generalizadas de trajetórias públicas recorrentes, reforçam essa leitura ao evidenciar a combinação entre longevidade institucional, qualificação elevada e atuação em atividades de maior complexidade organizacional e em funções com alta interação institucional. Assim, mais do que apontar para casos individuais, as vinhetas sinalizam padrões de trajetória presentes no quadro de pessoal 60+, indicando a necessidade de políticas voltadas à transferência de conhecimento, à continuidade do trabalho e à valorização do trabalhador 60+, em alinhamento com os desafios de reposição e retenção evidenciados pelos dados quantitativos. Esses

elementos oferecem contexto para interpretar as percepções, vivências e desafios relatados nas entrevistas (Cap. 7).

6.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E RECONFIGURAÇÃO DOS PROCESSOS E DO TRABALHO NA UFMT

Inserida no contexto da Administração Pública Federal e em um ambiente organizacional em constante transformação, a UFMT tem vivenciado mudanças significativas em seus processos e formas de trabalho no contexto da transformação digital. A introdução de sistemas e ferramentas digitais tem reconfigurado rotinas administrativas, canais de comunicação e modos de interação entre a universidade e sua comunidade, promovendo a transição de um modelo predominantemente presencial para formatos híbridos ou integralmente digitais.

Ao longo dos anos, a implantação de sistemas e ferramentas digitais tem promovido a migração de um modelo de atendimento predominantemente presencial para formatos híbridos ou integralmente digitais, processo acelerado a partir da pandemia de COVID-19, em 11 de março de 2020 (OPAS/OMS, 2024), situação que motivou o governo brasileiro a adotar medidas, como a Lei nº 13.979/2020, voltada ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do vírus SARS-CoV-2 (BRASIL, 2020a).

No âmbito da Administração pública Federal a Instrução Normativa nº 19/2020 do Ministério da Economia (ME) estabeleceu estratégias de prevenção, cautela e redução da transmissibilidade do coronavírus no país, incluindo a possibilidade de adoção ampla do trabalho remoto, em consonância com as restrições municipais de circulação (BRASIL, 2020b). Entre as medidas, destaca-se o teletrabalho, definido pela Instrução Normativa do ME nº 65/2020 como modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada ocorre fora do local de trabalho, utilizando recursos tecnológicos, para executar atividades com metas e prazos definidos, sem necessidade de controle de frequência (BRASIL, 2020c).

O teletrabalho impulsionou o uso de ferramentas digitais nas universidades federais, desde aplicativos de conversas instantâneas à possibilidade de solicitar serviços de gestão de pessoas por meio de formulários eletrônicos via aplicativo Sou.Gov, acessível por computador ou *smartphones*.

Quando a COVID-19 deixou de ser uma crise pandêmica e o trabalho presencial foi retomado, as ferramentas antes implementadas como medidas de contenção, passaram a ser parte da rotina das universidades. No entanto, esses novos modelos de interação, baseados em

tecnologia digital, pode estar impactando o meio em que ocorre a comunicação entre a UFMT e sua comunidade, pois nem todos os indivíduos, sejam 60+ ou não, se apropriam ou adaptam de maneira uniforme às novas tecnologias.

A seguir, são descritos algumas ferramentas, programas e sistemas que ilustram a transformação digital em curso na UFMT.

6.3.1 Sistema Eletrônico de Informações

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos desenvolvida com o objetivo de promover a eficiência administrativa (BRASIL, 2024h). O SEI agiliza o trâmite de processos ao substituir o papel como suporte para documentos institucionais, gerando economia em termos de aquisição e guarda de documentos, serviços de postagem, material de escritório e garante maior transparência aos registros administrativos (SARAIVA, 2018).

Na UFMT, o SEI foi implementado em agosto de 2017, por meio da Portaria GR nº 736 (UFMT, 2024a), portanto, em período anterior à pandemia de COVID-19. Inicialmente, sua adoção promoveu a transição gradual de processos físicos para o meio eletrônico. Contudo, a partir de 2020, com a ampliação do trabalho remoto e das restrições ao trabalho físico, o uso do SEI foi intensificado e tornou-se central para a tramitação de processos e a solicitação de serviços administrativos, exigindo a adaptação da comunidade acadêmica a fluxos digitais e o desenvolvimento de habilidades tecnológicas, especialmente por parte daqueles com menor familiaridade com esses sistemas.

A implementação do SEI na UFMT trouxe benefícios significativos em termos de eficiência e controle, mas também desafios para os trabalhadores da universidade, inclusive para a população 60+. Em algum momento, todos se veem diante da necessidade de tramitar um processo eletrônico ou de solicitar um serviço administrativo em ambiente digital, o que pode representar uma barreira para aqueles com menor familiaridade com dispositivos eletrônicos e sistemas informacionais.

6.3.2 Aplicativo Sou.Gov.br

Para compreender o papel do aplicativo SouGov.br na gestão de pessoas, é importante diferenciá-lo da plataforma Gov.br. Embora possuam nomenclatura parecida, seu público-alvo, objetivo e rol de serviços ofertados são diferentes.

A plataforma Gov.br é um dos carros chefes da Transformação Digital da Administração Pública Federal. Trata-se de uma solução tecnológica que unifica os canais digitais do Governo Federal (BRASIL, 2024b). Seu objetivo é centralizar e facilitar o acesso a informações institucionais, notícias e serviços públicos prestados pelo Governo Federal, disponível por meio de portais na internet e aplicativos para dispositivos móveis, padronizando a comunicação online (BRASIL, 2019a). Entre os diversos serviços disponibilizados, constam informações relacionadas à Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS; sobre a saúde, como a carteira de vacinação; e sobre os dados fiscais, como a declaração do imposto de renda (BRASIL, 2024b). Há inclusive serviços exclusivos para os aposentados ou pensionistas, com o uso da biometria facial, possibilitando a milhares de beneficiários realizarem a “prova de vida” por meio da câmera frontal de dispositivo móveis, um dos requisitos para continuar recebendo alguns benefícios sem a necessidade de comparecer às repartições públicas (BRASIL, 2022d; GONÇALVES; LUCIANI, 2022).

Já o SouGov.br, é disponibilizado por meio de aplicativo e página web ofertando serviços de gestão de pessoas, voltados exclusivamente para servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do poder Executivo Federal civil (BRASIL, 2024d). Trata-se de uma plataforma que procura promover a transformação digital e melhorar os serviços públicos, tornando-os mais eficientes e acessíveis, contribuindo dessa maneira para a modernização da Administração Pública Federal (BRASIL, 2024i). Dentre os diversos serviços disponíveis, é possível acessar o contracheque, a ficha financeira, os dados funcionais, autorizar e consultar as consignações financeiras inseridas no contracheque, gerenciar a programação de férias, consultar e realizar o registro de frequência (registro de ponto), e incluir atestado e exames médicos. Além disso, é possível solicitar benefícios como o auxílio saúde e o auxílio transporte, entre outros. No caso dos aposentados e pensionistas, assim como na plataforma Gov.br, há possibilidade de realizar a “prova de vida” diretamente pelo celular, utilizando a câmera frontal do aparelho (BRASIL, 2024c).

Tanto na UFMT quanto nas demais universidades federais, as plataformas Gov.br e SouGov.br vêm impactando a forma como o atendimento público é prestado, tornando-o progressivamente mais digital e reduzindo o contato presencial. Enquanto o Gov.br atua de forma transversal, concentrando serviços e informações governamentais para a população em geral, o SouGov.br assume papel central na digitalização dos processos de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal. Nesse sentido, observa-se uma tendência de migração das atividades e dos fluxos administrativos dessa área para plataformas digitais, o que reconfigura os canais de informação, comunicação e atendimento aos servidores.

6.3.3 Sistema de Controle Eletrônico de Frequência

O controle de frequência e o registro em ponto eletrônico de servidores federais tem como motivação o cumprimento das legislações e orientações normativas, bem como a compreensão das instituições federais da necessidade de atingir os princípios da Administração Pública, como a Legalidade, Eficiência e Transparência.

O artigo 6º do Decreto nº 1.590/1995 que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos federais, normatizou que o controle da assiduidade e pontualidade poderia ser exercido mediante o controle eletrônico (BRASIL, 1995). Já o artigo 1º do Decreto nº 1.867/1996, por sua vez, definiu que esse controle seria realizado mediante o registro eletrônico de ponto (BRASIL, 1996a). Posteriormente, a Instrução Normativa nº 02/2018, tornou obrigatório o controle eletrônico de frequência (BRASIL, 2018b). Nesse sentido, a Orientação Normativa Nº 02/2018, estabeleceu o Sistema de Registro Eletrônico de Frequência (SISREF) como solução tecnológica para os órgãos integrantes do SIPEC (BRASIL, 2018c).

Na UFMT, devido à pandemia da COVID-19, o SISREF foi implantado em 29 de junho de 2023 por meio da Portaria Normativa PROGEP-Pró-Reitor-UFMT nº 01-N. No entanto, em janeiro de 2024, visando unificar plataformas e centralizar o acesso via sistema Gov.br, o registro de ponto eletrônico foi migrado do SISREF para o aplicativo SouGov.br (BRASIL, 2024e).

Com a regulamentação, o registro de entradas e saídas do local de trabalho passou a ser obrigatório para todos os servidores ativos da UFMT, com exceção dos professores da carreira de magistério superior e funcionários com cargos de Direção, níveis 01, 02 e 03 conforme estabelecido pelo Decreto 1867/1996 (BRASIL, 1996a). A partir de então, servidores que nunca haviam realizado o registro eletrônico de frequência, que muitas vezes sequer trabalhavam com computadores como os profissionais de jardinagem e motoristas, passaram a ter a necessidade de realizar a marcação da presença laboral de forma digital.

A implantação obrigatória de registro eletrônico de frequência impacta a rotina dos trabalhadores ao alterar a dinâmica em que ocorre o controle do tempo de seu trabalho, causando reflexos que nem sempre são positivos, devido aos efeitos resultantes da adaptação tecnológica, resistência à mudança, impacto na produtividade e na cultura organizacional.

6.3.4 Programa de Gestão e Desempenho

Embora o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) não seja, em si, um canal de comunicação e informação, sua implementação intensifica o uso das TICs.

O Decreto nº 11.072/2022 define o PGD como “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2022b). Já a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, define o PGD como um “programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (BRASIL, 2023). Em suma, trata-se de uma ferramenta de gestão de desempenho, que altera o modelo de trabalho tradicional da Administração Pública Federal (APF), substituindo o controle de frequência dos servidores, inclusive o digital mencionado anteriormente, pelo controle de entregas e resultados.

Entre outras características do PGD, destaca-se a possibilidade da realização da jornada de trabalho em regime de teletrabalho, integral ou parcial, e do horário de execução desse trabalho de modo síncrono ou assíncrono (BRASIL, 2020c).

Na UFMT, a Portaria Reitoria-UFMT nº 145-N, de 11 de dezembro de 2023, além de estabelecer normas referentes à implantação do PGD, normatizou a modalidade de teletrabalho dentro do programa (UFMT, 2023b), intensificando o uso de ferramentas de comunicação digital na universidade.

A implantação do Programa de Gestão e Desempenho tem evidenciado desafios significativos para trabalhadores que apresentam dificuldades de acesso, uso ou adaptação às tecnologias digitais, tanto no âmbito da Administração Pública Federal quanto no contexto específico da UFMT. A intensificação do uso de sistemas digitais pode contribuir para situações de exclusão digital, especialmente entre aqueles com menor familiaridade com ferramentas tecnológicas; para o isolamento social, decorrente da redução das interações presenciais no ambiente de trabalho; para desigualdades de oportunidades, na medida em que servidores com maior domínio tecnológico tendem a se adaptar mais rapidamente às exigências do programa; e para o aumento da demanda por suportes técnicos institucionais, nem sempre disponíveis de forma suficiente ou contínua.

Além disso, no âmbito do PGD, seja na modalidade de teletrabalho integral ou híbrida, o custeio dos meios tecnológicos e ergonômicos necessários à execução das atividades

laborais recai sobre o próprio trabalhador, o que pode representar um ônus financeiro adicional e aprofundar desigualdades já existentes.

6.3.5 Redes Sociais, aplicativos de mensagens e a reconfiguração do trabalho

A pandemia de COVID-19 impulsionou de forma significativa o uso de dispositivos móveis e a adoção de aplicativos de comunicação digital pelas organizações, como estratégia para viabilizar o trabalho remoto ou híbrido durante o período pandêmico. Mesmo após a retomada das atividades presenciais, muitas dessas ferramentas permaneceram incorporadas às rotinas institucionais, consolidando-se como canais regulares de comunicação e atendimento. Nesse contexto, aplicativos de mensagens instantâneas, como o WhatsApp, passaram a substituir ou complementar atendimentos presenciais, telefônicos e por e-mail, enquanto redes sociais, como o Instagram, passaram a assumir papel relevante na comunicação institucional, em alguns casos em detrimento de meios tradicionais como sites ou materiais impressos.

Essa dinâmica também se verifica nas Instituições Federais de Ensino Superior. Na Universidade Federal de Mato Grosso, unidades da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realizam atendimentos por meio do WhatsApp (UFMT, 2024c) e utilizam o Instagram como canal de comunicação institucional com seu público (UFMT, 2024b). Tais práticas evidenciam a incorporação das redes sociais não apenas como instrumentos de divulgação, mas como ferramentas que passam a integrar os fluxos de trabalho e os processos de atendimento administrativo.

As tecnologias móveis e as redes sociais, amplamente difundidas e reconhecidas como vetores de inclusão digital, têm reconfigurado de maneira significativa a organização e as condições de trabalho nas instituições públicas. No contexto universitário, o uso dessas ferramentas passa a compor a rotina laboral de muitos trabalhadores, que necessitam manter-se conectados para acessar informações, responder demandas e viabilizar a execução de atividades administrativas. Quando o trabalhador se torna o usuário final dessas plataformas — como ocorre no uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), do SouGov.br e de aplicativos de mensagens instantâneas para fins institucionais — emergem desafios relacionados à exigência de conectividade contínua, à intensificação do trabalho e à diluição das fronteiras entre os tempos de trabalho e de vida pessoal.

Nesse sentido, a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) reconhece o telefone celular como um importante vetor para a inclusão digital (BRASIL, 2018a). Contudo, o uso contínuo do governo móvel depende da satisfação das necessidades dos seus cidadãos (GUO; CHEN; LUO, 2022). No caso dos trabalhadores das instituições públicas, especialmente quando plataformas digitais e redes sociais se tornam instrumentos centrais para a execução das atividades laborais, a não correspondência entre as exigências organizacionais e as condições reais de acesso, uso e apropriação das tecnologias pode resultar em exclusão digital, sobrecarga de trabalho e insatisfação no cotidiano laboral.

6.4 O TRABALHADOR TAE 60+ E A APOSENTADORIA

A aposentadoria ocupa lugar central no imaginário do trabalhador 60+, podendo ser associada tanto à conquista e ao merecido descanso quanto a sentimento de perda ou insegurança. Andrade e Torres (2020) foram assertivos ao apontarem que a investigação dos significados da aposentadoria se insere em um campo complexo de sentimentos e expectativas, que são difíceis de mensurar.

Diante dessa complexidade, este subcapítulo está organizado em três abordagens complementares – técnico-normativa, quantitativa e qualitativa –, culminando na apresentação de estudos sobre o processo de aposentadoria de Técnico-Administrativos em Educação 60+.

6.4.1 Aspecto técnico-normativo

Tecnicamente, aposentadoria é o “momento em que o contribuinte ativo migra para a situação de inativo” (ENAP, 2022). O Portal do Servidor do governo federal complementa essa definição, ao informar que o servidor ativo é aquele que ocupa legalmente um cargo público e não está aposentado. Já o servidor inativo refere-se aos servidores aposentados, os instituidores de pensão e seus respectivos pensionistas (BRASIL, 2021).

Partindo dessa definição, é relevante refletir sobre o termo “inativo”, que pode carregar consigo uma conotação pejorativa, sugerindo, ainda que implicitamente, que após um longo período de contribuição ao trabalho, à previdência e à sociedade, o trabalhador se tornaria “não produtivo” para a própria sociedade. Essa percepção não considera o importante papel dos aposentados nas diversas esferas sociais, econômicas e culturais, mesmo após a formalização da condição de aposentado.

Atualmente, o sistema previdenciário brasileiro é composto por três diferentes regimes, que se diferenciam quanto aos usuários, benefícios previstos e requisitos para concessão, entre outros. O Quadro 21 descreve os tipos de regimes previdenciários no Brasil.

Quadro 21 – Regimes Previdenciários

Regime	Descrição do Regime Previdenciário
RGPS	Regime Geral de Previdência Social, regido pela Lei nº 8.213/1991 e legislação complementar, é gerenciado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Abrange trabalhadores do setor privado, empregados públicos (de empresas estatais) e servidores que não dispõem de regime próprio. O RGPS é o regime com a maior cobertura no Brasil, abrangendo uma ampla parcela da população.
RPPS	Regimes Próprios de Previdência Social, destinados aos servidores públicos civis da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. São instituídos e regulamentados pelos próprios entes, nos termos da Lei nº 9.717/1998. Estão previstos no art. 40 da Constituição Federal, em Emendas Constitucionais (como a nº 41/2003 e 103/2019) e legislações complementares, além da Lei nº 8.112/1990. Em 2019, existiam mais de 2.130 RPPS em operação no Brasil.
RPC	Regime de Previdência Complementar, organizado de forma autônoma em relação ao RGPS e aos RPPS, é regulado pelas Leis Complementares nº 108 e 109, ambas de 2001. Visa complementar a proteção previdenciária pública, por meio de planos abertos (ofertados por bancos ou seguradoras) ou fechados (fundos de pensão vinculados a empresas, órgãos públicos ou entidades de classe).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em “Aposentadoria e Pensão de servidores: Atualizações conforme Emenda 103/2019” (ENAP, 2022).

Conforme o artigo nº 40 da Constituição Federal de 1988, os servidores públicos de cargos efetivos da União — incluindo os TAEs das instituições federais de ensino superior — estão vinculados ao Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) (BRASIL, 1988), portanto, este estudo priorizou a análise desse regime.

O servidor público vinculado ao RPPS, pode se aposentar por quatro modalidades, sendo elas: (i) aposentadoria voluntária, a pedido do servidor; (ii) por incapacidade permanente para o trabalho, quando a readaptação não for possível; (iii) aposentadoria compulsória, quando o servidor atinge 75 anos de idade, seja homem ou mulher; e (iv) aposentadoria especial, em casos de exposição a agentes nocivos à saúde ou para pessoas com deficiência (BRASIL, 2019b; ENAP, 2022).

O valor do benefício previdenciário – proventos ou salário – depende da regra de elegibilidade à qual o servidor se enquadrar quando cumprir os requisitos para sua aposentadoria, considerando sua data de ingresso no serviço público e tempo de contribuição previdenciária. O servidor pode estar enquadrado em regra de direito adquirido, regras de transição (por pontos ou por pedágio) ou regra geral. O Quadro 22 apresenta um resumo das regras para aposentadoria voluntária dos servidores ligados ao Poder Executivo Federal, o que inclui a UFMT.

Quadro 22 – Regras de Aposentadoria dos Servidores do Executivo Federal

Data de ingresso no serviço público	Enquadramento nas regras de aposentadoria
Direito Adquirido: (Art. 3º da EC nº 103/2019)	Aplica-se a servidores que, até o dia anterior à promulgação da EC nº 103/2019 (12/11/2019), já haviam preenchido todos os requisitos de aposentadoria sob as regras então vigentes.
Regra de Transição: (Art. 4º e 20º da EC nº 103/2019)	Destinam-se aos servidores que ingressaram no serviço público até a data da EC nº 103/2019, mas que não preenchiam todos os requisitos para aposentadoria até 12/11/2019.
Regras Permanentes / Geral: (Art. 10º da EC nº 103/2019)	Aplica-se aos servidores que ingressaram no serviço público a partir de 13/11/2019, data de entrada em vigor da EC nº 103/2019.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Emenda Constitucional nº 103/2019 (BRASIL, 2019b)

O valor dos proventos pode ser integral ou proporcional à remuneração do cargo efetivo em que se der a aposentadoria – a depender da regra aplicável.

Há, ainda, a possibilidade de que os proventos sejam reajustados por paridade – com os mesmos índices e datas dos reajustes concedidos aos servidores ativos –, a depender da regra aplicável. Em outras situações, os proventos são calculados com base na média das contribuições e reajustados anualmente, de forma semelhante aos benefícios do INSS-RGPS, geralmente com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), com aplicação no mês de janeiro.

O sistema previdenciário brasileiro é marcado por elevada complexidade. Nos últimos 25 anos ocorreram, ao menos, cinco grandes reformas (Emendas Constitucionais nº20/1998; nº41/2003; nº 47/2005; nº88/2015; e nº 103/2019). Por exemplo, a reforma da previdência de 2019 (EC 103/2019), trouxe modificações significativas nas regras de aposentadoria, resultando na coexistência de múltiplas regras e critérios que variam conforme o tempo de serviço, idade do trabalhador, o sexo e a adesão ao regime complementar de previdência. Para a atual população dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) 60+, essa complexidade é particularmente relevante, uma vez que muitos se encontram em transição entre o regime anterior e as novas exigências.

Entre as alterações introduzidas pela EC 103/2019, destaca-se, com significativo impacto, o artigo 24, que proibiu o acúmulo de mais de uma pensão por morte proveniente do mesmo cônjuge ou companheiro no mesmo regime previdenciário, além de restringir o acúmulo de aposentadoria com pensão por morte, salvo nos casos em que a acumulação já fosse possível na atividade (inciso XVI do Art. 37 da CF 88). Embora ainda permitido, o acúmulo passou a ser submetido a redutor progressivo sobre o benefício de menor valor, com percentuais decrescentes conforme faixas estabelecidas em lei, variando, em geral, de 60% a 10% (BRASIL, 2019b).

Na prática, desde novembro de 2019, os aposentados que passam a receber pensão por morte devem submeter um dos benefícios a esse redutor, o que pode resultar em considerável redução da renda mensal (BRASIL, 2019b).

Essas mudanças acentuam a complexidade do sistema previdenciário vigente, representando não apenas um desafio técnico para o entendimento e o planejamento da aposentadoria – e isso não se deve à idade e sim ao próprio sistema – mas também um fator de insegurança financeira para os TAEs 60+, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade econômica ou com múltiplos vínculos contributivos ao longo da vida.

6.4.2 Aspecto quantitativo

A aposentadoria pode implicar uma redução na remuneração do servidor público, em parte devido à impossibilidade de incorporar certos abonos, benefícios e direitos percebidos na ativa, vide o Quadro 23, bem como pelo enquadramento em regras específicas do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS).

Por outro lado, alguns valores podem ser mantidos ou acrescidos aos proventos, desde que atendidos os critérios legais, como decisões judiciais transitadas em julgado, verbas indenizatórias e benefícios específicos (assistência à saúde suplementar, auxílio pré-escolar e auxílio-natalidade, entre outros).

Quadro 23 - Abonos, benefícios e direitos não incorporáveis aos proventos da aposentadoria

Abono, Benefícios, Direitos	Descrição
Abono Permanência	Valor equivalente à contribuição previdenciária, concedido ao servidor que opta por permanecer trabalhando após preencher os requisitos para aposentadoria voluntária. Valor varia de 7,5% a 22% da remuneração. EC 103/2019.
Adicionais ocupacionais (insalubridade, periculosidade e gratificação por exposição a raio-x)	Adicionais incidentes sobre o vencimento em razão de risco à saúde ou à integridade física no desempenho das atividades. Art. 68 da Lei 8.112/90.
Adicional por Serviço Extraordinário	Valor pago pela prestação de serviço em tempo excedente à jornada regular de trabalho, calculado em 50% sobre a remuneração da hora normal. Art. 73. da Lei 8.112/90.
Auxílio Alimentação	Benefício para custeio de despesas com refeição durante a jornada de trabalho, conforme Portaria MGI nº 9.888/2025.
Auxílio Transporte	Benefício concedido para custeio parcial das despesas de deslocamento entre a residência e o local de trabalho.
Cargo de Direção - CD Função Gratificada - FG	Retribuição pelo exercício de cargos de chefia ou funções gratificadas. Lei 13.328/2016, Lei nº. 8.112/1990.
1/3 de Férias	Pagamento equivalente à 1/3 da remuneração do servidor durante o período de férias, Art. 77 da Lei n. 8112/1990.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Lei 8.112/1990 e na Emenda Constitucional nº 103/2019 (BRASIL, 1990, 2019b).

Destaca-se o caso do abono permanência. Este benefício é concedido ao servidor que, apesar de preencher os requisitos para a aposentadoria voluntária, decide permanecer em atividade laboral. O direito a este abono persiste até o servidor atingir a idade da aposentadoria compulsória, atualmente fixada em 75 anos. Em relação ao seu valor, que equivale à contribuição previdenciária do próprio servidor, a Emenda Constitucional nº 103/2019 estabeleceu que a alíquota dessa contribuição passaria a variar entre 7,5% e 22% da remuneração (BRASIL, 2019b). O pagamento do abono é interrompido a partir da data da efetiva aposentadoria.

Esse conjunto de fatores pode influenciar significativamente a decisão do TAE quanto à aposentaria voluntária, especialmente em razão do impacto direto na renda mensal. Por exemplo: um servidor em cargo de supervisão administrativa, ao se aposentar, poderia ter uma redução de aproximadamente R\$ 3.250,00 em sua remuneração mensal, levando em conta apenas a perda do auxílio-alimentação (R\$1.175,00), de uma função gratificada (FG-01, equivalente a R\$ 1.063,31) e do abono permanência (se contribuísse com R\$ 1.000,00).

Tais reduções evidenciam a importância de o servidor compreender as implicações da aposentadoria sobre seus direitos e benefícios, de modo a planejar financeiramente a transição para essa etapa e minimizar os impactos sobre sua qualidade de vida.

6.4.3 Aspecto qualitativo

A etimologia da palavra “aposentadoria” revela uma dualidade de significados. Por um lado, remete ao jubileamento – associado à alegria e liberdade; por outro, indica o ato de se recolher aos aposentos, ao não trabalho, frequentemente relacionado ao abandono, inatividade e finitude.

A fase pós-trabalho surge, assim, como um paradoxo, pois, enquanto pode ser vista como um momento desejado de liberdade e dedicação a projetos pessoais, também pode evocar a sensação de isolamento e marginalização. Essa ambivalência é percebida de maneiras distintas pelos trabalhadores, que compreendem e vivenciam essa fase de diferentes formas (ANDRADE; TORRES, 2020; PENA *et al.*, 2020).

Andrade e Torres (2020) ressaltam que os aspectos positivos frequentemente estão associados à percepção da aposentadoria como uma conquista, oferecendo ao trabalhador liberdade e autonomia para gerenciar sua vida, investir em projetos pessoais e fortalecer laços afetivos e familiares. Em contrapartida, os significados negativos incluem preocupações com problemas financeiros e de saúde, a perda do status social, a diminuição das relações sociais,

bem como a sensação de inutilidade e ociosidade. Esses diferentes significados revelam a complexidade emocional e social que envolve essa fase da vida.

Pena *et al.* (2020) acrescentam que o processo de aposentadoria representa uma fase de mudanças significativas que pode provocar ansiedade, sobretudo em contextos marcados por estigmas sociais e preconceitos que vinculam a aposentadoria à velhice e à ineficiência. Os autores destacam que as transformações demográficas têm contribuído para desconstruir essa visão negativa. Assim, o processo de aposentadoria manifesta-se de maneira heterogênea entre os trabalhadores, não havendo uma fórmula única para essa experiência, uma vez que cada indivíduo possui desejos e expectativas particulares que influenciam sua decisão de continuar ativo no mercado de trabalho ou optar pelo afastamento.

Mendes e Robazzi (2021), acrescentam que atualmente há uma tendência em prolongar o período de atividade produtiva, justificada por razões econômicas, tanto individuais por necessidade de subsistência, como globais por insuficiência dos sistemas assistenciais em diversos países.

No contexto da UFMT, a experiência profissional do autor desta dissertação, em diferentes subunidades da PROGEP – Gerência de Pessoal, Supervisão de Pagamento de Pessoal, Coordenação de Administração de Pessoal e atualmente na Supervisão de Aposentadoria e Pensão – proporcionou experiências e contato com relatos que ilustram essa diversidade de significados.

Em um dos casos, uma servidora, obrigada a se aposentar compulsoriamente aos 70 anos (limite vigente à época), resistiu intensamente à aposentadoria. Recusou-se a assinar ofícios de notificação sobre a situação e evitou contato com a equipe de gestão de pessoas, que na época, era chamado de recursos humanos. Próximo ao prazo final, trancou-se em sua sala de trabalho e só saiu do local, em prantos, após a intervenção de colegas e o arrombamento da porta.

Em contraste, outro caso mostra uma aposentadoria celebrada como momento festivo e de transição positiva. Uma servidora, com muitos anos de dedicação à secretaria de uma unidade administrativa, foi homenageada em uma cerimônia realizada em um dos anfiteatros da universidade, prestigiada por diversos colegas e amigos de trabalho. O evento ressaltou tanto a relevância de sua trajetória profissional quanto o simbolismo do início de uma nova fase em sua vida.

Esses exemplos ilustram que a decisão de se aposentar é profundamente pessoal e cheia de significados, entrelaçando fatores de ambiente de trabalho, projetos individuais, vínculos afetivos e condições materiais.

Importa lembrar que aposentar-se não significa necessariamente abandonar o mundo do trabalho. A pesquisa conduzida pela EY Brasil e Maturi (2023) reforça esse ponto. Entre os 4.840 participantes 50+ da pesquisa, apenas 3% estavam aposentados e não estavam buscando recolocação no mercado de trabalho, enquanto 30% estavam aposentados e buscavam recolocação profissional para complementar a renda, manter o padrão de vida anterior ou por necessidade emocional, social e psicológica. Demonstrando que a maior parte dos aposentados escutados pelo estudo desejava retornar ao mercado de trabalho.

A literatura específica sobre TAEs 60+ e aposentadoria ainda é escassa nos principais indexadores de dados, mas alguns estudos fornecem pistas importantes para compreender esse momento.

Guedes (2015), em dissertação de pós-graduação em administração Universitária, aplicou questionário a TAEs de nível superior da Universidade Federal de Santa Catarina que, já estavam aptos à aposentadoria, mas que permaneciam em atividade laboral. O objetivo foi identificar fatores que impactavam a qualidade de vida no trabalho na fase de pré-aposentadoria. Em suas conclusões, o autor destaca que a permanência estava associada, entre outros aspectos, a altos níveis de satisfação com a “integração social” no âmbito da Instituição; à percepção de “oportunidade imediata para o uso e desenvolvimento da capacidade humana”; e à “relevância social do trabalho”. Por outro lado, entre os fatores que não justificavam a permanência, apareciam o “constitucionalismo” – entendido como desconfiança dos TAEs ao expressarem preocupação quanto a reverter ou contestar decisões já tomadas – e a percepção de falta de uma “compensação justa e adequada”, principalmente no que tange à benefícios.

Pena *et al.* (2020), ao analisar a percepção de docentes e TAEs de uma universidade pública do interior do Rio Grande do Sul sobre o processo de aposentadoria, entrevistaram oito trabalhadores universitários entre 52 e 65 anos. Os autores verificaram que, para a maioria a aposentadoria era vista como uma oportunidade de libertação, sensação de alívio, dedicação a outras esferas da vida, e de viver com mais qualidade. A maioria dos participantes informaram estar preparados para se aposentar com um sentimento de dever cumprido, relacionando este momento a novas descobertas e aprendizagens sobre o que fazer com o tempo livre. Os autores ressaltaram, porém, a necessidade de planejamento prévio, ao concluírem que a não aceitação ou a dificuldade em lidar com essa nova etapa, pode estar profundamente relacionada à falta de planejamento e de preparação.

Bressan *et al.* (2013) analisaram as percepções dos servidores públicos da Universidade Federal de Viçosa sobre o bem-estar na aposentadoria e como estavam se

preparando para esta transição. Em seus resultados, os autores identificaram que a saúde e a tranquilidade financeira são fatores essenciais para o bem-estar. Entre os fatores positivos os autores destacaram: a educação, saúde, relacionamento familiar e envolvimento em atividades culturais e de lazer. Em sentido oposto, apontaram: a perda das perspectivas de trabalho na aposentadoria, insegurança financeira e o desconhecimento prévio do processo de aposentadoria.

Brasão (2018), em dissertação de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, entrevistou 18 técnicos administrativos idosos lotados no Hospital de Clínicas da instituição. O objetivo foi analisar como esses trabalhadores interpretam as relações de trabalho, a iminência da aposentadoria e as orientações em nível nacional e institucional sobre as pessoas idosas. Entre seus principais resultados, a autora descobriu que esses trabalhadores consideram ter uma boa relação com a chefia e colegas de trabalho. Embora se percebam como alvo de preconceito em virtude de suas idades, também demonstram atitudes de discriminação em relação aos trabalhadores mais jovens. Além disso, Brasão identificou que os principais fatores que incentivam esses trabalhadores a permanecerem no trabalho mesmo após atingirem os requisitos para aposentadoria, é a satisfação com o trabalho; o temor da ideia de inutilidade causada pela perda do papel profissional; a necessidade de permanecer produtivo; e, as possíveis perdas financeiras resultantes da aposentadoria.

Os estudos apresentados, embora realizados em diferentes instituições e contextos, convergem ao evidenciar que a decisão pela aposentadoria entre técnicos-administrativos está fortemente relacionada a fatores que extrapolam os requisitos legais, envolvendo dimensões subjetivas, organizacionais e econômicas do trabalho. No contexto da UFMT, esses achados contribuem para compreender a aposentadoria dos TAEs 60+ como um processo marcado por ambivalências, no qual a satisfação com o trabalho, os vínculos institucionais, o reconhecimento profissional e os impactos financeiros assumem papel central. Dessa forma, a literatura revisada oferece um referencial analítico para a interpretação dos dados empíricos apresentados no capítulo seguinte, permitindo situar as vivências e percepções dos TAEs 60+ da UFMT no debate mais amplo sobre trabalho, envelhecimento e aposentadoria.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Participaram nove técnico-administrativos em educação (TAEs), identificados como TAE01 a TAE09, com idades entre 59 e 74 anos (média de 66 anos). O tempo de vínculo com a UFMT variou de 20 a 52 anos (média de 38,8), e o tempo total no serviço público oscilou de 20 a 53 anos (média de 40,7). Os cargos situam-se nos níveis de classificação D (ensino médio) e E (ensino superior), sem representantes dos níveis A, B ou C (ensino fundamental). Quanto ao perfil sociodemográfico, quatro participantes são mulheres e cinco são homens; cinco se autodeclararam pardos, três pretos e um branco.

Esse recorte assegura heterogeneidade de trajetórias e, ao mesmo tempo, mantém o foco no segmento de trabalhadores com idade próxima ou superior a 60 anos, definido na pesquisa. O Quadro 24 apresenta uma síntese individualizada do perfil de cada participante.

Quadro 24 – Perfil sintético dos participantes

Servidor	Perfil
TAE01	Mulher parda, 59 anos; assistente em administração (nível D); escolaridade em nível de especialização; 20 anos de vínculo com a UFMT e 20 anos de serviço público; ainda não reúne os requisitos para aposentadoria.
TAE02	Mulher parda, 66 anos; assistente em administração (nível D); escolaridade em nível médio completo; 35 anos de vínculo com a UFMT e 44 anos de serviço público; já reúne condições para aposentadoria.
TAE03	Homem pardo, 62 anos; contador (nível E); escolaridade em nível de especialização; 24 anos de vínculo com a UFMT e 28 anos de serviço público; ainda não reúne os requisitos para aposentadoria.
TAE04	Mulher parda, 59 anos; administradora (nível E); escolaridade em nível de mestrado; 32 anos de vínculo com a UFMT e 32 anos de serviço público; ainda não reúne os requisitos para aposentadoria.
TAE05	Homem branco, 67 anos; assistente em administração (nível D); escolaridade em nível médio completo; 38 anos de vínculo com a UFMT e 38 anos de serviço público; já reúne condições para aposentadoria.
TAE06	Homem preto, 69 anos; administrador (nível E); escolaridade em nível superior completo; 49 anos de vínculo com a UFMT e 49 anos de serviço público; já reúne condições para aposentadoria.
TAE07	Mulher preta, 65 anos; historiadora (nível E); escolaridade em nível de doutorado; 50 anos de vínculo com a UFMT e 50 anos de serviço público; já reúne condições para aposentadoria.
TAE08	Homem pardo, 74 anos; vigilante (nível D); escolaridade em nível superior completo; 49 anos de vínculo com a UFMT e 53 anos de serviço público; já reúne condições para aposentadoria.
TAE09	Homem preto, 73 anos; administrador (nível E); escolaridade em nível superior completo; 52 anos de vínculo com a UFMT e 52 anos de serviço público; já reúne condições para aposentadoria.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Notas: (1) A classificação seguiu a ordem das entrevistas; (2) Todos os participantes atuam na área administrativa da universidade; (3) Todos os participantes se identificaram como cisgênero.

Embora todos integrem o mesmo recorte (TAEs com idade próxima ou superior a 60 anos em atividade), há diferenças relevantes quanto à situação de aposentadoria: seis participantes já reúnem condições para se aposentar (TAE02; TAE05; TAE06; TAE07;

TAE08; TAE09), enquanto três ainda não preenchiam os requisitos (TAE01; TAE03; TAE04).

Destaca-se que TAE08 (74 anos) e TAE09 (73 anos) estavam próximos do limite etário associado à aposentadoria compulsória no serviço público de 75 anos.

Ressaltam-se, ainda, trajetórias laborais extensas, os percursos de TAE06, TAE07, TAE08 e TAE09 acumulam aproximadamente cinco décadas de vínculo com a UFMT e/ou com o serviço público. Esse dado traduz não apenas longevidade funcional, mas também meio século de dedicação ao interesse público, de acúmulo de conhecimentos e de compromisso com a missão universitária. Cada um, a seu modo, representa uma referência institucional e um importante guardião da memória organizacional. Reconhecer esses percursos representa, portanto, não apenas um gesto de justiça institucional, mas também um parâmetro relevante para o desenho de políticas de gestão de pessoas voltadas ao envelhecimento ativo e à valorização do trabalho técnico-administrativo.

Além disso, trata-se de trabalhadores que vivenciaram transformações significativas no mundo do trabalho e na própria universidade, uma vez que seus percursos profissionais acompanham, em grande medida, processos de mudança institucional, administrativa e tecnológica ocorridos ao longo de décadas. Na UFMT, a transformação digital tem reconfigurado processos, rotinas e canais de interação, promovendo a transição de um modelo predominantemente presencial para formatos híbridos e integralmente digitais, movimento acelerado pela pandemia a partir de 2020. Esse aspecto é particularmente relevante para a presente pesquisa, pois permite compreender suas percepções, vivências e desafios a partir de uma experiência histórica ampliada, marcada pela comparação entre diferentes fases da vida institucional da Universidade e distintas formas de organização do trabalho.

7.2 RESULTADOS TEMÁTICOS

Este subcapítulo apresenta os resultados das entrevistas semiestruturadas, organizados por dimensões do roteiro e por suas perguntas norteadoras (Quadro 19, p. 95). Em cada dimensão, os excertos selecionados são apresentados em quadros 25 a 43 e, na sequência, realiza-se a análise interpretativa correspondente.

7.2.1 Dimensão 1 – Experiência de Trabalho

A dimensão evidencia um vínculo positivo dos TAEs 60+ com a UFMT, tensionado por desgaste, mudanças tecnológicas e alterações no clima relacional.

A análise foi organizada conforme as quatro perguntas norteadoras da Dimensão 1 do roteiro de entrevistas (Quadros 25 a 28).

Pergunta 1: Dia a dia no trabalho (Quadro 25)

A pergunta aborda como os TAEs 60+ descrevem o seu dia a dia no trabalho. O Quadro 25 reúne excertos representativos dessas percepções.

Quadro 25 – Falas sobre o dia a dia no trabalho

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“Antigamente eu tinha mais disposição para trabalhar.” / “Ultimamente eu não estou muito disposta, não tenho muito interesse em vir para trabalhar para a UFMT.” / “[...] houve muitas mudanças [...] de ambiente, de tudo, chefia, né? Já tem uns anos isso que esse desânimo, esse desinteresse pelo trabalho, pelo ambiente do trabalho.”
TAE02	“[...] Eu gosto do que eu faço.” / “Me ajuda a manter o meu cérebro ativo.”
TAE03	“Tranquilo [...] o meu trabalho nunca tem rotina.” / “Sempre tem coisas diferentes fazendo o dia a dia. Para mim é ótimo.”
TAE04	“Teve períodos tranquilos, mas teve períodos muito sobrecarregado.” / “Atualmente sobrecarregado.”
TAE05	“[...] Não gosto de trabalhar em PGD [...] você fica num ambiente dentro de casa fechado, você não tem comunicação com os colegas.” / “Você tem que ter um WhatsApp para se comunicar, só dessa forma.”
TAE06	“[...] Para mim é muito gratificante.” / “É poder colaborar, né, com a instituição.”
TAE08	“É tranquilo.” / “Nós estamos aqui ajudando as pessoas também, né? e cuidando do patrimônio.”
TAE09	“[...] Nunca o dia anterior é igual o dia seguinte.” / “Eu me sinto feliz em chegar na UFMT todo dia para trabalhar” / “[...] é uma felicidade total”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Como você descreveria seu dia a dia no trabalho?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...]; (4) PGD = Programa de Gestão de Desempenho.

Pergunta 2: Mudanças no ambiente de trabalho ao longo do tempo (Quadro 26)

A pergunta explora as principais mudanças percebidas pelos TAEs 60+ no ambiente de trabalho ao longo dos anos. O Quadro 26 apresenta excertos representativos desses relatos.

Quadro 26 – Falas sobre as transformações no trabalho ao longo do tempo

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“Quando eu cheguei [...] as pessoas eram mais receptivas [...] mais calorosas.” / “Com o tempo foi passando a ficar muito [...] frio o ambiente, muito desestruturado. Muito grupinhos e subgrupos [...] você não faz não é importante, eu sinto essa exclusão. Eu sinto.”

Servidor	Trecho de fala
TAE02	“O companheirismo, a amizade foi e tá diferente, antes era um por todos e todos por um, agora tá ainda mais individualizado”
TAE03	“Mudanças são as redes sociais e também os processos eletrônicos.”
TAE04	“É, parece que o pessoal era mais assim entrosado. Bem entrosado [...] muito amigos mesmo, muito tranquilo [...]” / “Atualmente eu sinto que o pessoal [...] tem mais estresse.” / “[...] muito mais burocrático, muito detalhista [...] ao invés de concentrar no resultado, fica no meio, emperra tudo.”
TAE05	“[...] quando entrei na universidade, era tudo manual, né? Na área de tecnologia mudou muito [...] eu acho que mudou para melhor [...]” / “[...] porque antes era tudo manual antigamente, né? Era tudo que escrevia manual.”
TAE06	“Eu acho que a acho que a universidade [...] tá perdendo muito espaço.” / “Hoje tá tudo transformado em um elefante branco.” / “Hoje nós não vemos as quase visitantes e também alunos e na biblioteca procurar informação.” / “[...] cadê aquele museu [...] a árvore do Natal, o zoológico?”
TAE07	“[...] tem o etarismo, o muito forte. É um preconceito com o idoso.” / “[...] a segunda questão é a inovação tecnológica [...] agora tudo é SEI, antigamente [...] era no papel [...]”
TAE08	“[...] cresceu a instituição e diminuiu [...] a mão de obra [...] de servidores” / “a universidade hoje tá desse jeito meio abandonada devido até os governos que passou, porque os governo foi só cortando recursos [...] sem verba a instituição não funciona”
TAE09	“[...] quando eu comecei a trabalhar, nós tínhamos a máquina de datilografia, era tudo manual. Hoje não, foi tudo sendo transformado em computadores”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Quais são as principais mudanças que você percebeu no ambiente de trabalho ao longo dos anos?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 3: Apoio das chefias e dos colegas (Quadro 27)

A pergunta trata da avaliação dos TAEs 60+ sobre o apoio recebido das chefias e dos colegas no cotidiano de trabalho. O Quadro 27 sistematiza excertos representativos dessas percepções.

Quadro 27 – Falas sobre apoio socioprofissional

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“[...] os colegas mais próximos, eu acho que há até uma harmonia [...] quanto aos colegas [...] de outros setores, eu não sinto apoio nenhum.” / “Eu me sinto [...] um pouco que excluída, deixada de lado.”
TAE02	“Do setor que eu trabalho [...] eu tenho um apoio total [...]” / “Fora do setor sempre fui perseguida.” / “Se tivesse mais apoio, muitas coisas iam ficar mais aliviada.”
TAE03	“tranquilo, é muito bom. O convívio com todos é ótimo [...]”
TAE04	“[...] a cobrança ela é um pouco mais ríspida, porque você tem que alcançar por causa da gestão, né? [...] aumentou muito o estresse [...]”
TAE05	“nunca tive essas dificuldades” / “As pessoas sempre foram comunicativas [...]”
TAE06	“[...] nesses últimos três, quatro anos, os gestores. Eles não conservaram o que tinha antes e não construíram nada” / “O negócio está abandonado.”
TAE07	“eu tenho muito apoio. Todos os locais que eu trabalhei, eu tenho muito apoio pela meus colegas no horizontal” / “[...] eu confesso para você que não tem dificuldade nenhuma. Nem na horizontal, nem na vertical.” / “[...] toda vez que eu pergunto as pessoas são muito receptivas.”
TAE08	“É, o apoio é um apoio mais moral, né [...]” / “[...] aqui nós estamos aqui para servir a comunidade, né?”
TAE09	“[...] eu recebi apoio de vários setores, de vários colegas, de várias chefias, de vários reitores [...]” / “Eu sempre tive essa proximidade desse apoio [...]”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Como você avalia, ou como é, o apoio que recebe da gestão (chefias) e dos colegas?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 4: Significado de trabalhar na UFMT (Quadro 28)

A pergunta investiga o significado atribuído pelos TAEs 60+ à experiência de trabalhar na UFMT. O Quadro 28 reúne excertos representativos dessas narrativas.

Quadro 28 – Falas sobre o significado de trabalhar na UFMT

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“Trabalhar na UFMT para mim foi um sonho realizado [...] “Eu acho importante ser servidora da UFMT ainda hoje.”
TAE02	“Você vê nos outros setores, eles não são unidos, ainda bem que o setor que eu trabalho é unido. Se não fosse unido, já tinha caído há muito tempo.”
TAE03	“Trabalhar no UFMT para mim é, é muito bom [...] pelas amizades, pelos convívios e tanto a nível dos servidores de contato diário como o pessoal de cima [...]”
TAE04	“[...] a gente trabalha para academia, mesmo trabalhando sempre na parte administrativa, né?” / “Porque o UFMT é aluno, [...] é permanência do aluno [...]”
TAE05	“[...] orgulho de ser servidor da UFMT, servidor federal a gente sente, né?” [...] “eu me sinto orgulho em pertencer ao quadro da universidade, mas muitas coisas mudaram, né? [...] a universidade [...] não tem culpa [...] o culpado é o governo [...] federal [...] ele desestimula”
TAE06	“Ah, o UFMT para mim, é minha segunda casa, minha segunda família, você é um dos meus irmãos, porque eu passo mais tempo aqui do que em casa” / “[...] eu amo a universidade”
TAE07	“Trabalhar na UFMT para mim foi assim libertador.” / “[...] para mim a universidade é o melhor lugar do mundo para eu trabalhar [...]” / “[...] aqui eu tenho liberdade de expressão, eu tenho liberdade de manifestação [...] eu tenho liberdade de organização e quem realmente é, se esforça é reconhecido [...]”
TAE08	“[...] é um orgulho, de ter de estar até hoje aqui e sempre [...]”
TAE09	“[...] a satisfação de trabalhar com o público, a satisfação de ser servidor público, a satisfação de ser funcionário da UFMT [...] eu descreveria como uma experiência muito boa, uma experiência muito gratificante e se precisar, faria tudo de novo.”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Para você, que significa trabalhar na UFMT? Como descreveria essa experiência ao longo do tempo?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

7.2.1.1 Discussão interpretativa da dimensão “Experiência de Trabalho”.

Pergunta 1 – Dia a dia no trabalho (Quadro 25)

Os relatos oscilam entre um cotidiano “tranquilo”, “gratificante” e “feliz” (TAE03, TAE06, TAE09) e experiências de sobrecarga, queda de disposição e desânimo (TAE01, TAE04). Essa variação pode ser lida à luz de modelos gerencialistas orientados por metas e resultados, cada vez mais individualizados, que deslocam o foco do “corpo presente” para a atividade mensurável e reconfiguram pressões no trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Chanlat (2002) e Ribeiro e Mancebo (2013) descrevem esse contexto como valorizador de um trabalhador flexível e generalista, o que ajuda a compreender por que a experiência permanece positiva quando há dinamismo e sentido de contribuição, mas se torna mais

“pesada” quando se acumulam cobranças, mudanças de chefia e deterioração percebida do ambiente.

O caso do TAE05 sobre o PGD reforça essa leitura: o trabalho remoto é associado à redução da comunicação e à dependência de mediações digitais para a interação cotidiana, aproximando-se da lógica de controle contínuo por atividade discutida por Boltanski e Chiapello (2009) e na seção 2.3.2 deste estudo (p. 62-63).

Pergunta 2 - Mudança no ambiente de trabalho ao longo do tempo (Quadro 26)

As mudanças percebidas se concentram na digitalização (SEI, processos eletrônicos, computadores) e na alteração do clima relacional (individualização, “frieza”), além de críticas à burocratização. Para alguns, a passagem do manual ao eletrônico representa melhoria das ferramentas (TAE03; TAE05; TAE07; TAE09); para outros, ela se associa a efeitos como aumento de estresse, “excessos do sistema” e processos que “emperram” resultados (TAE04), além de impactos no uso de espaços tradicionais (TAE06). Esse cenário se articula à transformação digital e seus efeitos sobre trabalho e sociabilidade (SCHWAB, 2016). Também surgem leituras estruturais/políticas (expansão, redução de servidores, cortes e dependência de recursos) com percepção de abandono (TAE06; TAE08).

A mudança, portanto, não é apenas técnica: à luz de Bourdieu, transformações institucionais podem reconfigurar critérios de reconhecimento e hierarquias, valorizando competências ligadas ao uso de sistemas e fluxos digitais — um “capital cultural tecnológico” (proposição analítica) — e tensionando a valorização da experiência acumulada. Nesse contexto, o etarismo relatado (TAE07) pode operar como violência simbólica, reforçando classificações negativas do envelhecimento.

Pergunta 3 – Apoio das chefias e dos colegas (Quadro 27)

Predominam relatos de apoio intrasetorial e convivências “tranquilas” (TAE03; TAE05; TAE07; TAE09), mas aparecem fragilidades intersetoriais, com sentimentos de exclusão e perseguição fora do setor (TAE01; TAE02) e percepções de abandono e aumento de estresse associado a cobranças (TAE04; TAE06). Essa configuração é compatível com leituras de Chanlat (2002) e Ribeiro e Mancebo (2013) sobre gerencialismo, que tende a intensificar responsabilizações localizadas e enfraquecer vínculos mais amplos.

Pergunta 4 – Significado de trabalhar na UFMT (Quadro 28)

Predomina forte identificação com a instituição e com a missão pública, expressa em termos como “sonho realizado”, “orgulho”, “segunda casa” e “libertador” (TAE01; TAE05; TAE06; TAE07; TAE09). Isso dialoga com Madureira (2022), ao indicar valores do serviço público como sustentação de vínculos identitários. Persistem, contudo, tensões atribuídas a condicionantes externos (governo/recursos) (TAE05; TAE08) e à baixa coesão entre setores (TAE02).

Em conjunto, a dimensão “Experiência de Trabalho” indica que o trabalho na UFMT, para os TAEs 60+, é sustentado por pertencimento, identidade com a missão pública e sentimentos de afeto em relação à instituição (Quadro 28). O cotidiano oscila entre experiências de tranquilidade/gratificação e situações de sobrecarga, cansaço e desânimo (Quadro 25), particularmente quando se combinam cobranças, mudanças de chefia e percepção de piora no ambiente. A transformação digital é vivida de forma ambivalente: moderniza ferramentas e processos (Quadro 26), mas pode também intensificar controles, burocratizações percebidas e estressores cotidianos, além de tensionar modos de sociabilidade (Quadros 25 e 26). Por fim, o apoio socioprofissional tende a aparecer mais consistente intrasetorialmente, enquanto intersetorialmente surgem relatos de fragilidade, exclusão e desgaste, com menções pontuais a etarismo e a fatores estruturais/externos que impactam a experiência de trabalho (Quadro 27).

7.2.2 Dimensão 2 – Desafios e Adaptação

A dimensão destaca desafios sociotécnicos no trabalho contemporâneo, com ênfase na tecnologia, em pressões organizacionais e em estratégias de adaptação.

A análise foi organizada conforme as três perguntas norteadoras da Dimensão 2 do roteiro de entrevistas (Quadros 29 a 31).

Pergunta 1: Desafios atuais no trabalho (Quadro 29)

A pergunta aborda quais são os maiores desafios que os TAEs 60+ enfrentam atualmente no trabalho. O Quadro 29 reúne excertos representativos dessas percepções.

Quadro 29 – Falas sobre os maiores desafios atualmente enfrentados no trabalho

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“Para mim é mais o tecnológico [...] eu tenho assim, um pouco mais dificuldade com a tecnologia.”
TAE02	“Tribunal de Contas, CGU e auditoria interna são os maiores desafios [...] pedidos duplicados [...] dando prazo pequeno curto” / “E o sistema caótico, né? Queda da internet, os computadores que a gente usa é ultrapassado. Então, é muito lento.”
TAE03	“[...] minha dificuldade é mais a minha deficiência que eu perdi um pouco a minha habilidade no dia a dia do trabalho” [...] tenho dificuldade essa parte tecnológica“
TAE04	“[...] Seria a hierarquia mesmo. A superior tá sendo muito trabalhoso” (Obs:I).
TAE05	“Não tem não. mas já não tem” (Obs: II).
TAE06	“É a tecnologia, sabe por quê? Porque antes né, era mais manual, tudo, e eu não acompanhei esse lado da do crescimento [...]”
TAE07	“É eu saber planejar o trabalho rotineiro. É muito trabalho. É acúmulo de tarefas.” / “Eu começo a trabalhar 6 horas da manhã e vou até às 10 horas da noite.”
TAE08	“O desafio que a gente enfrenta aqui no trabalho é é é aquela coisa de de convivência, né?”
TAE09	“Um dos maiores desafios... é o tal da inteligência artificial, né?” / “é um desafio muito grande você tá se atualizando através da inteligência artificial, através do SIAPE, [...] situação toda aí que envolve nossos trabalhos, nosso dia-a-dia”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Quais são os maiores desafios que você enfrenta atualmente no trabalho?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Observação: (I) comentário do pesquisador: TAE04 fez gestos, dando a entender que lidar com hierarquia superior está sendo desafiador; (II) TAE05 ficou constrangido pois sua chefia imediata entrou na sala.

Pergunta 2: Barreiras/preconceito etário no ambiente do trabalho (Quadro 30)

A pergunta investiga se os TAEs 60+ percebem barreiras ou preconceito relacionados à idade no ambiente de trabalho. O Quadro 30 apresenta excertos representativos desses posicionamentos.

Quadro 30 – Falas sobre preconceitos ou barreiras relacionadas à idade no ambiente de trabalho

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“Não, comigo eu não, não percebi” (Obs: I).
TAE02	“Já percebi várias vezes pela idade [...] já presenciei várias vezes. Para mim não [...]” / “a chefia queria que ele aposentasse porque ele já é velho.”
TAE03	“Não percebi”
TAE04	“Não, preconceito eu não, não percebo, não, não, não percebo isso”
TAE05	“Olha, eu acho que existe sim. Existe” / “Vocês já acham que a gente somos já ultrapassados [...] a pessoa pensa que a gente não acompanha a evolução.” / “Mas não conhece a gente por dentro, não conhece histórico que a gente tem, que nós temos uma história dentro da universidade, queira sim, queira não, né? Existe uma história, mas essa história não é conhecida, né? Não é reconhecida.”
TAE06	“junto com os meus amigos não têm. Mas junto com a tecnologia tem [...]”
TAE07	“[...] a idade diminui um pouco a sua capacidade de reflexão, de de dar respostas rápida.” / “Mas eu não posso falar que é uma barreira.”
TAE09	“[...] eu não tive nenhum preconceito com relação à minha idade [...]” / “sempre eu fui respeitado pela idade que eu exerço, né, pelo tempo que eu trabalho no UFMT, pelas pelos cabelos brancos que a gente carrega [...]”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025)..

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Você já percebeu algum tipo de barreira ou preconceito relacionado à idade no ambiente de trabalho? Pode dar exemplos?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Observação: (I) comentário do pesquisador: TAE01 não ficou à vontade em responder sobre etarismo.

Pergunta 3: Estratégias para lidar com os desafios no trabalho (Quadro 31)

A pergunta examina as estratégias utilizadas pelos TAEs 60+ para lidar com os desafios no trabalho, especialmente os tecnológicos. O Quadro 31 reúne excertos representativos dessas estratégias.

Quadro 31 – Falas sobre estratégias utilizadas para lidar com os desafios no trabalho

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“[...] fazer uma inclusão melhor [...]” / “[...] procurando se adequar, fazer cursos, né? Para chegar próximos aos colegas, né? Porque nem todos são receptivos para ajudar, né?”
TAE02	“É só não importar com as conversas, cortar o assunto pela metade, já de uma vez. Sou. Gosto da idade que eu tenho, da capacidade que eu tenho, então me supere!”
TAE03	“Eu acho que precisa de treinamento, né?”[...] porque [...] a tecnologia [...] vem com tudo, né? E sem o treinamento, a pessoa sofre demais [...]” / “agora quem é trabalha meio sozinho meio fechado, eu creio que ele tenha bastante dificuldade”
TAE04	“[...] a tecnologia para mim é um instrumento.” / “Você tem que ter um rumo, você tem que ter certeza daquilo que você quer fazer. Porque em si, a tecnologia não resolve nada [...]”
TAE05	“[...] eles precisam ser atualizado e um curso né?”
TAE07	“na minha parte que não tem nada de relações geracional [...] meu é como organizar o meu tempo de trabalho / ”utilizar as ferramenta da evolução tecnológica [...] otimizar, para agilizar minhas entregas [...] A universidade tem que oferecer essas ferramenta, cursos”. (Obs: I)
TAE08	“[...] quando [...] a pessoa não responde [...] aí você fala em tom alto: Bom dia, boa tarde, boa noite, companheiro. Tudo bem? Tá tudo bem aí? [...] de repente as pessoas se acabam [...] respondendo [...] volta já com outro visual, expressão”
TAE09	“Bom, a estratégia é sempre aquela: Nunca você sabe tudo. A vida é um eterno aprendizado.” / “se você não sabe fazer. Procura quem sabe [...] quem tem e quem pode dar uma resposta melhor [...]”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: **“Quais estratégias você utiliza para lidar com os desafios no trabalho, especialmente os tecnológicos?”**; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Observação: (I) TAE07 ficou desconfortável com a pergunta, e sinalizou ao entrevistador: *“Primeiro é você tem que identificar que desafio são esses. Porque se você fizer essa pergunta, talvez pessoa a pessoa, ela não vai saber falar”*.

7.2.2.1 Discussão interpretativa da dimensão “Desafios e Adaptação”

Pergunta 1 – Desafios atuais no trabalho (Quadro 29)

Os relatos indicam desafios variados, com predominância de aspectos tecnológicos e sociotécnicos. Em 5/9 entrevistas, a tecnologia aparece como eixo central: dificuldades de domínio e acompanhamento (TAE01, TAE03, TAE06), problemas de infraestrutura e sistemas (“internet”, equipamentos “ultrapassados”, lentidão) (TAE02) e necessidade de atualização contínua, incluindo inteligência artificial e sistemas institucionais (TAE09). No TAE03, o desafio também se articula à condição funcional, ao relatar perda de habilidade no cotidiano de trabalho.

Além disso, emergem pressões organizacionais: o TAE02 descreve demandas de órgãos de controle (TCU, CGU e auditoria interna) com duplicidades e prazos curtos; o TAE04 sinaliza dificuldade na relação com a hierarquia; e o TAE07 enfatiza sobrecarga e acúmulo de tarefas, com rotina extensa. O TAE08 aponta desafios de convivência, indicando que o cotidiano envolve também uma dimensão relacional.

Interpretativamente, os dados sugerem reconfiguração de expectativas de desempenho: competências digitais passam a ganhar centralidade, enquanto a experiência acumulada tende a perder visibilidade. Isso pode ser lido como valorização crescente de um “capital cultural tecnológico”, que tensiona o capital simbólico associado a trajetórias longas e conhecimento tácito (BOURDIEU, 1989). Esse movimento é coerente com leituras sobre gerencialismo no serviço público, nas quais a especialização e a experiência podem ser tensionadas pela ênfase em adaptabilidade e multifuncionalidade (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Pergunta 2 – Barreiras e preconceito etário (Quadro 30)

Predominam falas de não percepção de preconceito direto (TAE01, TAE03, TAE04, TAE09), mas aparecem indícios relevantes: o TAE02 relata ter presenciado chefia pressionando servidor a se aposentar por ser “velho”; o TAE05 afirma existir etarismo, associando-o à ideia de que pessoas mais velhas seriam “ultrapassadas” e ao não reconhecimento de sua história institucional; o TAE07 sugere que a idade pode reduzir rapidez de resposta, ainda que não nomeie como barreira. As observações realizadas pelo entrevistador no momento da entrevista (desconforto do TAE01; constrangimento do TAE05 com entrada da chefia) indicam que o tema é sensível e pode afetar a forma de se expressar dos participantes durante a entrevista.

Assim, os relatos sustentam que o etarismo pode operar tanto de modo explícito quanto naturalizado, por estereótipos baseados na idade (BUTLER, 1969). Nesse aspecto, a senioridade pode ser traduzida como improdutividade ou resistência à mudança, configurando violência simbólica e risco de apagamento do valor social da experiência (BOURDIEU, 1989).

Pergunta 3 – Estratégias de adaptação (Quadro 31)

As estratégias combinam: capacitação/treinamento e demanda por cursos (TAE03, TAE05, TAE07), esforço de adequação e busca de apoio (TAE01, TAE09), postura de enfrentamento diante de estigmas (TAE02), organização do tempo e uso de ferramentas para otimizar

entregas (TAE07) e manejo prático das interações no cotidiano (TAE08). O conjunto reforça que adaptação envolve dimensões técnicas, organizacionais e relacionais.

A ênfase em formação dialoga com a exclusão digital: mudanças tecnológicas podem gerar novas marginalizações sem suporte e processos educativos contínuos (LÉVY, 1999). Contudo, as barreiras são multifatoriais — técnicas, cognitivas e contextuais — e a resposta tende a ser limitada se a instituição não prover infraestrutura, sistemas funcionais e apoio estruturado, para além da “alfabetização digital” (VAZ; SANTOS, 2023).

A Dimensão 2 evidencia desafios sociotécnicos: adaptação a mudanças rápidas sob pressões organizacionais e infraestrutura por vezes limitada. Esse cenário é compatível com a Transformação Digital como processo que reconfigura práticas e dinâmicas institucionais (VIAL, 2019; SCHWAB, 2016). A sustentabilidade da adaptação, porém, depende de suporte institucional, sob risco de intensificar desgaste e reforçar barreiras simbólicas associadas ao etarismo (BOURDIEU, 1989).

7.2.3 Dimensão 3 – Aposentadoria

A dimensão revela percepções ambivalentes sobre a aposentadoria, atravessadas por projetos de vida, condições materiais e sentidos de continuidade do trabalho.

A análise foi organizada conforme as quatro perguntas norteadoras da Dimensão 3 do roteiro de entrevistas (Quadros 32 a 35).

Pergunta 1: Sentimentos sobre aposentadoria (Quadro 32)

A pergunta aborda o que os TAEs 60+ sentem quando pensam em aposentadoria. O Quadro 32 reúne excertos representativos dessas percepções.

Quadro 32 – Falas sobre sentimento em relação à aposentadoria

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“Eu penso em descanso, viagem. [GARGALHADAS]. Ai, eu acho, acho legal. (...) Não penso em na aposentadoria como alguém que já não tem mais utilidades. Eu penso, né, que eu já fiz a minha parte e vou querer usufruir agora dos meus direitos de aposentado.”
TAE02	“Hoje tá muito difícil você definir uma aposentadoria, porque além das perdas salariais que você tem, a partir do momento que você aposenta, o pessoal acha que você não vale mais nada, não presta para mais nada [...]” / “[...] não pretendo aposentar agora!”
TAE03	“Eu não tô preparado para aposentadoria hoje. Eu tenho que me programar porque eu não posso ficar parado [...] eu vou ter que ter alguma coisa para fazer, por isso que ainda não aposentei. Já poderia ter aposentado, mas [...] não tô preparado [...] ainda.”
TAE04	“Ah, eu acho que praticamente é sinônimo de realização, né? [...]”

TAE05	"É uma alegria para uns e tristeza para outros, né? Para mim, olha. [RISADAS – POR UM ERRO SISTÊMICO O SERVIDOR FICOU POR UM BREVE MOMENTO APOSENTADO] Eu fiquei maior alegre quando eu me aposentei [RISADAS]: Eu me aposentei e tive que voltar. Quando eu saí, fiquei alegre pra caramba."
TAE06	"Aposentadoria para mim, é um presente de Deus. Certo? E você pode conseguir galgar esse grau. Porque trabalhar 49 anos na mesma instituição [...] é a presente de Deus [...]"
TAE07	"Eu tenho medo da aposentadoria. Para mim, tem gente que acha que aposentadoria é um privilégio, que aposentadoria é para descansar, né? Para mim não. Eu não aposentei ainda porque eu não tenho um projeto para aposentadoria. [...]"
TAE08	"Eu sinceramente eu queria poder, se a lei me permitisse, continuar, mesmo que tiver idade para aposentar e não agora não, agora obriga a você aposentar porque se você não aposentar você perde financeiramente [...]" [ESTAVA SE REFERINDO A APOSENTADORIA COMPULSÓRIA AOS 75 ANOS, O ENTREVISTADO TINHA 74 ANOS NO MOMENTO DA ENTREVISTA, E ESTAVA A POUCO DIAS DE COMPLETAR 75]. / "[...] Então você já sente a obrigação de aposentar porque você já vive meio amarrado ali no sentido monetário. E se você passar do tempo de entrar com o pedido de aposentar você vai perder. Aí você poxa, você porque que ele não faz uma lei para você ficar até quando você aguentar trabalhar[...]"
TAE09	"[...] é sempre bom quando se pensa em aposentadoria. Aí vem aquela sensação de descanso, vou descansar, etc. Eu vou é seguir um projeto meu, mas eu já vejo de uma certa forma mais salutar quando você [...] procura sempre tá fazendo outras coisas [...]"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: **"O que você sente quando pensa em aposentadoria?"**; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 2: Aspectos positivos da aposentadoria (Quadro 33)

A pergunta investiga quais aspectos positivos os TAEs 60+ associam à aposentadoria.

O Quadro 33 apresenta excertos representativos desses relatos.

Quadro 33 – Falas sobre os aspectos positivos da aposentadoria

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"[...] ficar mais próximo da família [...] não é sempre que você tem todo o tempo para dedicar à família [...] mais tempos para passear, viajar, brincar, cuidar dos netos."
TAE02	"A aposentadoria é para aquela pessoa que não tá sentindo bem no local de trabalho, entendeu? Que não gosta do que tá fazendo. que tem uma outra possibilidade de morar em outro lugar, que precise disso e que tem idade [...]" "[...] tem gente em depressão por causa de serviço. Eu não entro em depressão, por causa de serviço eu não entro. Se eu tiver que ficar tomando remédio por causa de serviço, eu aposento, vou embora."
TAE03	"[...] você não tem o comprometimento diário de sair de sua casa do trabalho, então você pode se programar [...] para um uma viagem ou qualquer coisa sem aquela preocupação de voltar, ah, tem que voltar amanhã para trabalhar [...]" de ter compromisso, né?"
TAE04	"Sem dúvida, é a liberdade de você fazer o que você quer na hora que você quer [...] lado bom que pode se dedicar mais ao preparo físico, isso tudo de saúde, né? Prevenção da saúde, alimentação de melhor qualidade [...]"
TAE05	"Fazer a limpeza mental, né? Fazer uma higiene mental [...]"
TAE07	"Então, fazer as coisas que eu não fiz quando eu tô trabalhando agora, não é foi por falta de oportunidade mesmo, foi por falta de prioridade, porque o tempo é prioridade. [...] vislumbro isso com a oportunidade de [...] organizar meu tempo [...]"
TAE08	"[...] A gente vai procurar dar um jeito de escapulir fim de semana, ir para algum lugar para poder ir passar, porque final de dia de semana não tem como, né? [...]"
TAE09	"você vai trabalhar para você. você vai desenvolver atividade para você [...] uma nova vida, novos desafios [...] vou cuidar mais de mim, eu vou cuidar da minha vida numa chácara, eu vou fazer alguma coisa para não ficar a vida inteira para ela"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Quais os aspectos positivos da aposentadoria?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 3: Aspectos negativos da aposentadoria (Quadro 34)

A pergunta explora quais aspectos negativos os TAEs 60+ atribuem à aposentadoria. O Quadro 34 reúne excertos representativos dessas menções.

Quadro 34 – Falas sobre os aspectos negativos da aposentadoria

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"Assim, o que eu já percebi que muitos aposentados eles são desvalorizados. Muitas pessoas pensam assim, aposentado a pessoa já não é mais útil, sente inútil. Esse é um aspecto ruim [...] as pessoas pegar e só ficar usufruindo do tempo do aposentado"
TAE02	"A pessoa aposenta, não tem uma outra meta, fica parada dentro de casa [...] não quer fazer nada, quer ficar só deitado assistindo televisão [...] acontece em muitos casos, se tranca dentro de um quarto, tá? Entra em depressão, porque querendo ou não a pessoa vive uma vida trabalhando fora [...] / “Teve um caso que uma pessoa me falou: “Eu entrei em depressão. Eu tive que comprar uma mesa igual que eu trabalhava para sentir o cheiro da mesa do trabalho [...] ela teve que comprar isso aí para sair da depressão. Porque a vida inteira dela foi trabalho fora. Não foi dentro de casa.”"
TAE03	"Ó, olha, para quem sempre trabalhou, é meio complicado [...] Eu sou muito ativo, né? De uma hora para outra ter que ficar parado [...], mas seria mais ou menos ficar ocioso, entendeu? Que aí complica muitas coisas, adoece [...]"
TAE04	"[...] reduz muito a remuneração [...] o contato social que muita gente acha falta, sente um baque. Aí vai de pessoa de pessoa [...] tem gente que gosta de uma rotina, né? De ser ativo, de atividade, aposenta fica meio parádão, não gosta muito [...]"
TAE05	"O ruim seria se ele tá aposentado e ele pegar uma doença grave [...] planejando fazer uma coisa e de uma hora para outra você pega uma doença [...] planejamento que vai por tudo para água abaixo"
TAE06	"eu vejo assim, na aposentadoria depois dos 60, tudo apaga para você, tudo fica mais difícil. Financeiramente [...] muitas portas se fecham, velho. É isso que eu acho"
TAE07	"Não acho que não vai ter lado ruim. Eu sempre sou otimista, se você fala que vai ter um ruim, você está projetando [...] eu sou da teoria da lei da atração universal. Então, você não tem que falar que não vai [...] ser tudo bom. Então, eu não vejo nada ruim, basta eu planejar [...]"
TAE08	"Ah, o negativo que a gente não sabe o rumo tomar, né. [...] o que vai ser, como que é né? É esse é o o negativo [...] / “Porque a gente gostaria de não ter. [...] é como volto a falar, é sobre o problema de você continuar prestando a sua colaboração até quando você puder.” [SERVIDOR COM 74 ANOS, PRÓXIMO DA APOSENTADORIA COMPULSÓRIA AOS 75 ANOS]
TAE09	"[...] o que estraga, o que faz a gente na aposentadoria entrar em depressão é quando você aposenta sem ter o que fazer, sem ter nenhum projeto [...]" OBS (I)

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Quais os aspectos negativos da aposentadoria?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 4: Planejamento e dificuldades (Quadro 35).

A pergunta examina como os TAEs 60+ têm se preparado para a aposentadoria e quais dificuldades relatam nesse processo. O Quadro 35 apresenta excertos representativos dessas experiências.

Quadro 35 – Falas sobre planejamento para a aposentadoria

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"Não, no momento assim, não estou planejando, né? mas eu tenho expectativas [...] pensando em começar [...] fazer um estudo para quando aposentar não ter tanto choque de realidade, né, do [...] financeiro atual com o de aposentado [...]"
TAE02	"[...] Eu gosto do serviço, a não ser que aconteça algum uma coisa que me extrapole o meu limite, eu não pretendo aposentar agora [...]" / "Eu já me preparei várias vezes, mas saí da preparação. [RISADAS]. É difícil. Mas, eu tinha uma um trabalho voluntário, depois eu tive que abrir mão desse trabalho voluntário [...] me afastei. Mas eu tô pensando em mexer com outras coisas, mas é voluntário."
TAE03	"Tenho dificuldades. É, por isso que eu ainda não aposentei. Eu ainda estou procurando pós-aposentadoria, o que que eu vou fazer, como eu vou fazer, no que que eu me encaixo" / "[...] eu tenho que me programar de repente para aposentar e ficar tranquilo, né? É, tem que ter uma preparação e eu ainda não tenho [RISOS]"
TAE04	"[...] eu planejo aposentadoria de 48 anos [GARGALHADAS]. Eu tô planejando a vida toda [GARGALHADAS]. Acho que desde quando eu comecei a trabalhar eu tô planejando aposentadoria [GARGALHADAS]. Mas é [...] as mudanças [...] te leva a ficar em dúvida [...] então, vamos esperar mais um pouco, vamos acompanhar os acontecimentos." [REFERINDO-SE ÀS MUDANÇAS PREVIDENCIÁRIAS]
TAE05	"Eu estava, aí eu parei"
TAE06	"Enquanto Deus me dá vida para caminhar eu vou caminhando, o resto eu vou deixar para o sistema derrubar até com 75 anos, desliga o padrão." [REFERINDO-SE À APOSENTADORIA COMPULSÓRIA].
TAE07	"[...] Eu não aposentei ainda porque eu não tenho um projeto para aposentadoria [...] hoje eu tenho medo que eu não tenho esse planejamento, pronto. Se eu aposentar essa manhã, eu não sei se esse é bom [...]"
TAE08	"Não, não, não, não. Financeiramente eu vou sair e ainda devendo consignado no banco. Estou até meio [ENTREVISTADO SE EMOCIONOU, A VOZ MUDOU, PARECENDO ESTAR TRISTE OU PREOCUPADO]. Porque eu ainda vou passar uns dois ou três anos para terminar de pagar consignável no banco. Isso também é uma das coisas que me preocupa. Porque quando você sai, aposentado, o salário diminui. Eu não sei não sei como que é isso" / "[...] está chegando na minha aposentadoria aí, e se tivesse jeito da gente continuar, eu queria continuar [...] [REFERINDO-SE À APOSENTADORIA COMPULSÓRIA] / "[...] já está em cima da aposentadoria, o que é que você vai fazer? Eu falo não sei. Eu pelo menos eu estou cuidando da minha saúde, estou indo no hospital, vou continuar indo lá e pelo menos vou distrair por estar lá. E quero ver se meu exame dá tudo certo, não dá problema. [...]"
TAE09	"Bem, claro que eu venho me preparando para minha aposentadoria já há algum tempo. Né? Primeira coisa, eu comprei uma chácara, né? Para depois que aposentar ter o que fazer. É, não ficar parado o tempo todo" / "[...] quando eu me aposentar, vou cuidar mais de mim, eu vou cuidar da minha vida numa chácara, [...] o que estraga, o que faz a gente na aposentadoria entrar em depressão é quando você aposenta sem ter o que fazer, sem ter nenhum projeto [...] ao se aposentar, não ficar parado. [...] até o ferro quando fica muito tempo parado ele enferruja, né? Então é nessa linha que eu penso, nessa linha que eu acho que a gente tem que pensar. É, ao se aposentar, ele tem que ter todo um projeto de vida, fora é claro, né? Novos desafios e por aí vai."

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Você está se preparando para a aposentadoria?** Como tem sido esse processo para você? Que dificuldades tem encontrado?”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

7.2.3.1 Discussão interpretativa da dimensão “Aposentadoria”

Pergunta 1 – Sentimentos sobre aposentadoria (Quadro 32)

As falas indicam percepções ambivalentes. Para parte dos entrevistados, a aposentadoria é representada como direito conquistado, associada a descanso, alegria e realização (TAE01; TAE04; TAE05; TAE09), convergindo com a noção de envelhecimento ativo, entendida

como a otimização de oportunidades de saúde, participação e segurança para melhoria da qualidade de vida no envelhecimento (OMS, 2005). Em contrapartida, emergem receios ligados à perda de sentido e à ruptura identitária entre aqueles com forte vinculação ao trabalho, expressos pelo medo da transição ou pelo desejo de permanecer (TAE07; TAE08). Somam-se preocupações com perdas salariais (TAE02; TAE08) e com a ausência de planejamento para o período pós-carreira (TAE03). A síntese dessa ambivalência aparece na formulação: “é uma alegria para uns e tristeza para outros” (TAE05).

Essa ambivalência também pode ser compreendida pela própria dualidade de sentidos associada ao termo “aposentadoria”: de um lado, a alegria/liberdade, de outro, o recolhimento aos “aposentos”, frequentemente vinculado ao não trabalho, à inatividade e à finitude. Nessa perspectiva, o pós-trabalho se configura como paradoxo — liberdade e projetos pessoais, mas também possibilidade de isolamento e marginalização, no sentido de ficar à margem da sociedade — e tende a ser vivenciado de modo heterogêneo entre os trabalhadores, conforme desejos, expectativas e condições concretas de transição.

Além disso, estigmas sociais sobre a “utilidade” do aposentado — percebidos de forma positiva (TAE01) ou negativa (TAE02) —, bem como regras previdenciárias (TAE08), complexificam a decisão e o momento de saída. Ainda assim, desponta a ideia de continuidade por meio de projetos pessoais e de reconfiguração do cotidiano (TAE01; TAE09), inclusive ancorada em valores religiosos que ressignificam o ciclo como “presente de Deus” (TAE06).

Além disso, o próprio vocábulo institucional “inativo” (usado para a condição pós-aposentadoria) pode carregar conotação pejorativa, sugerindo, ainda que implicitamente, “não produtividade” após a saída formal. Esse aspecto ajuda a explicar por que alguns entrevistados rejeitam a ideia de “não utilidade” ou percebem desvalorização associada à aposentadoria, reforçando tensões simbólicas na decisão e no *timing* de saída.

Destaca-se o caso do TAE08, aos 74 anos, a poucos dias da aposentadoria compulsória, ao afirmar: “Eu sinceramente queria poder, se a lei me permitisse, continuar, mesmo que tivesse idade para aposentar [...]” (TAE08). A recorrência desse desejo ao longo da entrevista sugere tensão entre critérios etários legal e a experiência subjetiva de competência, disposição e pertencimento ao trabalho.

Esses elementos ajudam a compreender por que a aposentadoria pode ser simultaneamente desejada e temida, sobretudo quando não há projeto pós-carreira e quando se antecipa perda financeira ou simbólica. Tal dinâmica pode ser interpretada à luz da violência simbólica (Bourdieu), quando classificações socialmente naturalizadas sobre o envelhecimento operam

como “legítimas” no cotidiano institucional e tendem a associar o trabalhador mais velho à obsolescência ou inadequação frente a novas exigências (BOURDIEU, 2008).

Pergunta 2 – Aspectos positivos da aposentadoria (Quadro 33)

Os ganhos relatados concentram-se em tempo para família, lazer e viagens (TAE01; TAE03), autonomia na organização do cotidiano — “liberdade de você fazer o que você quer na hora que você quer” (TAE04) —, e maior foco em saúde e prevenção (TAE04; TAE09), além de bem-estar psíquico associado à “higiene mental” (TAE05). Também aparece a redefinição de papéis, com “trabalho para si”, novos projetos e desafios (TAE07; TAE09), indicando que a transição não se encerra na saída formal, mas se reconfigura conforme escolhas e oportunidades. Interpretativamente, esses sentidos podem expressar a recuperação de autonomia sobre o tempo após uma trajetória marcada por pressões e exigências de desempenho.

Pergunta 3 – Aspectos negativos da aposentadoria (Quadro 34)

Entre os aspectos negativos, destacam-se desvalorização social (TAE01), riscos à saúde mental quando a aposentadoria ocorre sem metas claras (TAE02; TAE09) e a quebra de rotina, com possibilidade de ociosidade (TAE03; TAE04; TAE09). Perdas financeiras e redução de oportunidades após os 60 anos também se fez presente (TAE04; TAE06), assim como a diminuição do convívio social proporcionado pelo trabalho (TAE04), a incerteza quanto ao “rumo” (TAE08) e a possibilidade de adoecimento que inviabiliza planos (TAE05). O TAE07, por sua vez, minimiza ou evita projetar aspectos negativos, sugerindo uma estratégia subjetiva de enfrentamento. No conjunto, os relatos indicam que impactos adversos tendem a ser menores quando a transição é planejada, vinculada a projetos e amparada por suporte financeiro, psicossocial e institucional.

Pergunta 4 – Planejamento e dificuldades (Quadro 35)

Quanto ao planejamento, os relatos variam entre preparação prolongada marcada por incertezas (TAE04) e trajetórias intermitentes, em que se inicia e se abandona a organização para a aposentadoria (TAE02). Há quem não planeje, embora reconheça a necessidade de se organizar para evitar “choque de realidade” financeiro ou efeitos do ócio após décadas de trabalho (TAE01; TAE05), bem como quem busque ativamente alternativas para manter-se ocupado (TAE03). Outros já materializam o pós-carreira em projetos concretos (TAE09), enquanto parte manifesta receio de se aposentar por não possuir um plano (TAE07). Pressões

financeiras — como empréstimos consignados — e regras institucionais/etárias também moldam o momento de saída (TAE06; TAE08).

Do ponto de vista material, conforme discutido no Capítulo 6 (ver p. 119), a aposentadoria pode reduzir a remuneração por dois caminhos combinados: (i) regras do Regime Próprio de Previdência Social e (ii) impossibilidade de incorporar parcelas percebidas na ativa (como auxílio-alimentação, funções gratificadas e outros benefícios). Soma-se a isso o papel do abono permanência como incentivo para permanecer após cumprir requisitos, até a compulsória aos 75 anos, o que pode deslocar o “planejamento” para uma lógica de proteção de renda, isso reforça porque o planejamento financeiro aparece como eixo crítico da decisão. Assim, o peso da dimensão financeira sugere que a permanência laboral pode operar não apenas como escolha, mas como estratégia de proteção material, sobretudo quando a preparação recai majoritariamente sobre o indivíduo, sem uma política institucional estruturada.

Adicionalmente, a projeção de continuidade de atividades no pós-carreira (voluntariado, chácara, novos desafios) converge com estudos que indicam busca de recolocação e manutenção de atividade entre pessoas 60+, incluindo aposentados e aqueles satisfeitos com a ocupação atual (EY BRASIL; MATURI, 2023).

Em conjunto, a Dimensão 3 indica que, para os TAEs 60+ na UFMT, aposentadoria e permanência não se reduzem a um ato administrativo, mas configuram uma transição psicossocial e material: de um lado, descanso, autonomia sobre o tempo e investimento em projetos; de outro, medo da ruptura, risco de desvalorização e preocupações financeiras. Essa ambivalência torna-se mais compreensível quando se considera (i) a complexidade do sistema previdenciário e a coexistência de múltiplas regras após reformas recentes, que dificultam o entendimento e o planejamento; (ii) o impacto potencial de perdas remuneratórias ligadas a parcelas não incorporáveis e a incentivos como o abono permanência até a compulsória; e (iii) a presença de estigmas que associam aposentadoria à “inatividade” e à ineficiência, afetando expectativas e sentidos de continuidade do trabalho.

7.2.4 Dimensão 4 – Reconhecimento e valorização

A dimensão aponta reconhecimento percebido de forma desigual, com valorização mais forte no nível do setor e maior ambivalência no plano institucional.

A análise foi organizada conforme as duas perguntas norteadoras da Dimensão 4 do roteiro de entrevistas (Quadros 36 a 37).

Pergunta 1: Reconhecimento institucional (Quadro 36)

A pergunta aborda se os TAEs 60+ percebem reconhecimento institucional em relação ao seu trabalho e quais exemplos associam a esse reconhecimento. O Quadro 36 reúne excertos representativos dessas percepções.

Quadro 36 – Falas sobre o reconhecimento do trabalho pela instituição

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"Eu acho que é pouco reconhecido, se é reconhecido, né? Porque na verdade você faz um que é trabalho burocrático diário, eu não vejo que as pessoas observam isso [...]"
TAE02	"[...] poucos tem e faz esse reconhecimento."
TAE03	"Eu já recebi elogio de por parte da instituição por atendimento a servidores, né? Já recebi elogio, enfim. Mas da instituição eu não tenho nada a reclamar [...]" / " [...] tenho respaldo sim."
TAE04	"Assim, se eu pensar no presente momento, né? Não, a gente sempre foi rotineiro, né? Atender a demanda, você era reconhecido quando não fazia. [GARGALHADAS] Ao contrário, né? [GARGALHADAS] [...] tem expectativa? Tem. Tem"
TAE06	"Eu sim. pela instituição como um todo [...]"
TAE07	"Para mim pessoalmente nada. Para mim o reconhecimento é uma questão minha, não tem que esperar que o outro me reconheça. "Ah, porque ninguém me reconhece, ninguém me valoriza". Eu não tenho esse dilema. Eu não tenho [...]"
TAE08	"Olha, sinceramente, nós mudamos de comando muito tempo. Pelo menos o comando de hoje ou atualmente, eu não sei se também é por causa de já não existir o nosso quadro de segurança interno nosso, efetivo, não existir mais. Nós estamos extintos. Nós estamos aqui cumprindo tabela [...]"
TAE09	"É claro que eu acho que sim. Todo o trabalho que eu fiz, que eu desenvolvi dentro da universidade, eu acho que foi valorizado. Haja vista que recentemente eu tive um diploma de honra ao mérito, um reconhecimento via conselho universitário do meu trabalho, do meu tempo de serviço [...] um grande reconhecimento de tudo aquilo que a gente fez dentro da UFMT [...] e pelos colegas também que lá estiveram que lotaram o teatro, né? Na nossa homenagem"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: **"Você sente que seu trabalho é reconhecido pela instituição? Pode dar algum exemplo?"**; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 2: Valorização da experiência e da trajetória - equipe e gestão (Quadro 37)

A pergunta investiga como os TAEs 60+ avaliam a valorização de sua experiência e trajetória pela equipe e pela gestão. O Quadro 37 apresenta excertos representativos desses posicionamentos.

Quadro 37 – Falas sobre a valorização da experiência e trajetórias

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"Hum, eu prefiro não responder [ENTREVISTADO NÃO FICOU A VONTADE COM A PERGUNTA]"
TAE02	"A equipe sim [ENTREVISTADO DEIXOU NO AR QUE PELA GESTÃO NÃO]" / "Olha, eu sou reconhecida pelos servidores que trabalham no setor e pelas pessoas que passam por minha mão,

Servidor	Trecho de fala
	alguns aposentados, pensionistas que dão valor [...]"
TAE03	"sim, sim"
TAE04	"Sim, tem acontecido que a gente chama de problemas, mas nada mais do que fluxo, né? [...] eu acho que a medida que te cobram muito, te fala que você tá aquém daquilo, já é falta de reconhecimento, porque você tá se esforçando [...]" / "Eu não espero muito receber troféu [...] eu acho que o fato de ficar de boa já mostra o clima tranquilo."
TAE05	"Sim, os colegas que são tudo, sempre é valorizado, sabe?"
TAE06	"Eles também aceitam, meu. Tanto é que tudo eles pedem um para mim, faço com o maior prazer."
TAE07	"Para mim eu sou, não tenho nada a falar não, equipe, gestão, eu sou. A Valorização [...] eu que fui atrás. Não esperei que nenhum reitor ou chefe [...] uma portaria de elogio [...] portaria de reconhecimento. A minha valorização é minha carreira profissional"
TAE08	"Pela equipe. Sim. Equipe é, pela equipe é. Agora [...] o companheiro que tá no comando, a respeito disso. Agora nós aqui procuramos ajuda do outro, mas de cima não vem ajudar para você."
TAE09	"Acho que eu tive um reconhecimento de colegas e da própria gestão ao se referir ao Conselho Universitário nessa homenagem"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: "Na sua opinião, sua experiência e trajetória são valorizadas pela equipe e pela gestão?"; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

7.2.4.1 Discussão interpretativa da dimensão "Reconhecimento e Valorização"

Pergunta 1 – Reconhecimento institucional (Quadro 36)

Os depoimentos indicam percepções heterogêneas sobre reconhecimento institucional. Há menções claramente positivas (TAE06) e registros formais de reconhecimento, como homenagem/diploma (TAE09), além de elogios associados ao atendimento prestado (TAE03). Esses elementos sugerem que existem, ao menos em alguns casos, formas institucionalizadas de reconhecimento. Em contraste, emergem relatos de descrédito em contextos específicos (TAE08) e a percepção de que o trabalho rotineiro e burocrático tende a permanecer pouco visível, tornando-se notado sobretudo quando algo falha (TAE01; TAE04). Adicionalmente, TAE07 desloca o reconhecimento para o plano individual, relativizando a expectativa de validação externa.

Em termos gerais, as respostas das entrevistas apontam para um reconhecimento desigual, no qual práticas formais coexistem com a invisibilidade do cotidiano administrativo e com estratégias subjetivas de sustentação do valor do trabalho. Em ambientes marcados por prazos, instrumentos de gestão e metas, tende a ganhar centralidade o que é mais facilmente convertido em evidência de desempenho, deslocando o foco do "corpo presente" para a "atividade mensurável" (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Esse enquadramento ajuda a interpretar falas que associam reconhecimento à ausência de problemas, e não ao esforço cotidiano (TAE04).

Pergunta 2 – Valorização da experiência e da trajetória (Quadro 37)

Os relatos sugerem que a experiência acumulada é mais reconhecida no âmbito relacional (equipe/setor) do que no nível da gestão, que aparece como mais ambivalente. Predominam referências à valorização pelos pares, expressa tanto por apreciação cotidiana quanto por solicitações recorrentes de apoio (TAE02; TAE03; TAE05; TAE06; TAE08; TAE09). Por outro lado, no plano da gestão, surgem percepções de apoio limitado ou ausente (“de cima não vem ajudar”, TAE08), além de experiências em que a cobrança é lida como falta de reconhecimento (TAE04). TAE07, novamente, reforça a construção do reconhecimento como produto da trajetória profissional, sem dependência de validação hierárquica.

Essa assimetria pode ser interpretada à luz de mudanças institucionais e tecnológicas que reconfiguram critérios de valorização no trabalho: determinados capitais e competências passam a ser mais reconhecidos, enquanto conhecimentos tácitos e senioridade podem ter menor conversão em reconhecimento simbólico. Nessa chave, perdas ou rarefações de reconhecimento podem ser vivenciadas como formas sutis de desvalorização, vinculadas a mudanças nas regras de legitimação do campo (BOURDIEU, 1989).

Em conjunto, a Dimensão 4 indica que o reconhecimento dos TAEs 60+ na UFMT tende a ser mais relacional e localizado (no setor/equipe) do que institucionalizado nas instâncias de gestão, sugerindo um desafio de reconhecimento simbólico. Esse resultado dialoga com a compreensão de que a QVT, do ponto de vista do trabalhador, que envolve percepções sobre o ambiente laboral que incluem reconhecimento institucional e coletivo (PASCHOAL et al., 2022) e, de forma mais ampla, o reconhecimento e a valorização do trabalho realizado (FRANÇA, 2013). Além disso, aproxima-se de critérios de Walton, como a “integração social na instituição” e a “relevância social do trabalho na vida”, que envolvem a imagem e a valorização do trabalho pelo trabalhador e pela organização (WALTON, 1973). Quando a valorização é percebida como presente “pela equipe”, mas incerta “de cima”, o reconhecimento tende a se sustentar no cotidiano do setor, ao mesmo tempo em que pode fragilizar o pertencimento e o sentido de trajetória no plano institucional.

Nessa direção, modelos de gestão orientados por resultados podem contribuir para reduzir a visibilidade do trabalho quando ele não se traduz em indicadores (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), o que ajuda a compreender tanto homenagens como capital simbólico publicamente legitimado (TAE09) quanto narrativas de perda de lugar e de valor no presente (TAE08). Quando o “bastidor” administrativo é percebido como pouco observado, o efeito não é apenas organizacional, mas repercute diretamente na experiência subjetiva de valorização no trabalho. Soma-se a isso a assimetria entre a valorização da experiência

acumulada e a exigência contemporânea de adaptação e multifuncionalidade (RIBEIRO; MANCIBO, 2013), o que contextualiza porque parte dos entrevistados interpreta o reconhecimento como frágil ou rarefeito no nível institucional.

Por fim, essa assimetria pode ser interpretada à luz do campo universitário, em que reconhecimento e legitimidade são distribuídos de forma desigual conforme os capitais valorizados em cada contexto (BOURDIEU, 1989). Assim, a homenagem institucional (TAE09) pode ser lida como capital simbólico acumulado e publicamente legitimado; por outro lado, expressões como “cumprir tabela” ou estar “extinto” (TAE08) sugerem a vivência de desvalorização e de perda de espaço no campo social. Portanto, as diferentes trajetórias dos servidores determinam o acúmulo de capitais que se convertem em capital simbólico. No campo da universidade, esse jogo de forças define quem detém o poder simbólico, convertendo-se, na prática, em visibilidade para certos sujeitos e invisibilidade institucional para outros.

7.2.5 Dimensão 5 – Relações intergeracionais

A dimensão indica convivência intergeracional majoritariamente positiva, mas com pouca institucionalização de trocas e presença de ruídos etários difusos.

A análise foi organizada conforme as três perguntas norteadoras da Dimensão 5 do roteiro de entrevistas (Quadros 38 a 40).

Pergunta 1: Interações com colegas de diferentes idades (Quadro 38).

A pergunta aborda como os TAEs 60+ descrevem as interações cotidianas com colegas de diferentes idades. O Quadro 38 reúne excertos representativos dessas percepções.

Quadro 38 – Falas sobre as interações intergeracionais

Servidor	Trecho de fala
TAE01	“Tranquila, não tem nenhuma dificuldade. Interação normal.”
TAE02	“Olha, o negócio é o seguinte. É, para mim a idade não faz a diferença. Não faz diferença. Pode ter 20, pode ter 60, pode ser 80, não faz a diferença para mim [...]”
TAE03	“São muito boas, inclusive pela idade da gente, né? E a experiência que eu tenho, esse pessoal novo eles são eles buscam, querem conhecer, então buscam a gente que já tem mais experiência, né? São muito boas.”
TAE04	“[...] é uma coisa que eu não sinto e nem faço para ninguém, preconceito, né? Ah, você tá chegando, você não sabe nada. Hoje você tá saindo, você sabe tudo. Não tem nada a ver. Eu acho que depende do esforço da pessoa, qualquer pessoa pode adquirir o conhecimento, gente. Basta a vontade”
TAE05	“Sabe a amizade que você tem é quando decorrer todo o tempo que você vai, né, pegando mais amizade, você tem mais interação com eles do que os novatos [...] não é questão de ser mais difícil,

Servidor	Trecho de fala
	porque você não conhece a pessoa" / "[...] com o tempo que você vai conhecendo essas pessoas, passando do tempo"
TAE06	"Ah, eu não, não tenho nada a reclamar. Se bem tratado, eu os trato também bem. Numa boa."
TAE08	Boa. [...] eu dou minha parte aqui com os colegas, não importa a idade, a gente tenta incentivar eles, fala assim: "Vocês são jovens vocês estão trabalhando, mas não, não fica só nisso aqui. Trabalha, mas se você puder estudar para você melhorar sua situação de ocupação, até para renda sua, faz isso. E aqui também no que nós pudermos ajudar aqui no serviço, dar uma orientada, ou conversar mesmo, ou dar apoio mesmo na hora que precisar, nós estamos aqui."
TAE09	"Eu nunca tive problema de me relacionar com colegas mais jovens e também com colegas mais idosos, mais velho. Eu sempre procuro né, respeitar todas, todos eles, né? [...] / "Você sempre conviver com os jovens e conviver com os mais idosos que você também" / [...] tanto as mais jovens quanto dos mais idosos, a gente dá e recebe experiências e interações [...]"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: **"Como são as interações com colegas de diferentes idades?"**; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 2: Participação em projetos/atividades intergeracionais (Quadro 39)

A pergunta aborda se os TAEs 60+ já participaram de projetos ou atividades intergeracionais envolvendo profissionais mais jovens e como avaliam essas experiências. O Quadro 39 reúne excertos representativos desses relatos.

Quadro 39 – Falas sobre participação em projetos intergeracionais

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"Mais jovem não. Eu só participei de uma aula [...] de yoga, de caminhada. [...] Para mim foi tranquilo" / "Não tem diferença, não encontro diferença, você entende" / "bem que às vezes tem umas pessoas que começam a achar assim, que você já está ultrapassado [RISADAS]. Tem, né? A sua ideia já não valoriza, você já é um pouco menos, né? Desmerecida."
TAE02	"Dentro da UFMT não"
TAE03	"[...] não. O que a gente tem são a são o dia a dia, né? a experiência cotidiana que aparece todo dia, né? [...], mas não, não existe um projeto, né? que seja direcionado. só o que acontece no dia a dia"
TAE04	"[...] Acho que é o ambiente de trabalho já suficiente [...] temos muito turnover [...] entra gente, sai gente [...] jovens chegando, adquirindo conhecimento e saindo. Devido, infelizmente, a nosso plano de carreira que é uns dos piores [...]"
TAE05	"não, não"
TAE06	"não"
TAE08	"Já, inclusive em treinamento aqui [...] aquele momento de trocar ideia, tomar um cafezinho [...] só que para nós não continuaram com isso [...] não movimentou mais na função para poder ter um conhecimento mais amplo, né."
TAE09	"A experiência foi salutar. Os mais jovens trazem para nós novas experiências e mais facilidades, é claro que a gente nunca pode dizer que você sabe tudo [...] nossa vida é um eterno aprendizado [...] seja com os mais velhos, seja com os mais jovens [...]"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: **"Você já participou de projetos ou atividades que envolveram profissionais mais jovens? Como foi a experiência?"**; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 3: Significado de ser trabalhador 60+ (Quadro 40)

A pergunta investiga o significado atribuído pelos TAEs 60+ à condição de trabalhador 60+ e como se percebem neste momento da vida profissional. O Quadro 40 apresenta excertos representativos dessas narrativas.

Quadro 40 – Falas sobre o significado de ser um trabalhador 60+	
Servidor	Trecho de fala
TAE01	"[...] você se sente um pouco mais experiente, né?" / "[...] eu me sinto com mais experiência, consigo contar mais minhas emoções, minhas raivas, né? Eu consigo me contar mais e ser um pouco mais prudente."
TAE02	"[...] Eu não me vejo diferente de qualquer um. Em idade nenhuma aqui. Em capacidade, sim. Mas em idade não! Eu faço que muitos não conseguem fazer. Eu consigo fazer. Crítica, todo mundo tem. Pode ser grande, pequeno, velho. Todo mundo tem crítica" / "Você não agrada todo mundo. Então, eu sou [...] como o pessoal fala: curta e grossa. É sim, é sim, é não, é não. Se eu tenho dúvida, talvez, se eu falar talvez, pode ter certeza de que eu vou correr atrás para ter um sim. Mas se eu falar não, é não. Não adianta correr atrás que tem um não, continua como não. Se é sim, é sim."
TAE03	"Ah, experiência, né? E que a experiência é muito válida que você tem muita coisa para passar, principalmente para os jovens, né? E eu sou aberto a este tipo de de tô aberto a ajudar e também tenho vontade de aprender as tecnologias também, né? [...]"
TAE04	"É um momento já quando incrível [...] como que eu me sinto? Eu sinto é muito bem. Satisfeita porque eu disse que eu confio nas pessoas, acho que tudo está em você, não tá nos outros [...]"
TAE05	"vivendo e aprendendo, né? A cada dia a gente aprende mais, né? nunca a gente pode deixar de aprender. É, sempre é assim. Quando eu comecei a trabalhar, eu era office-boy [...] já trabalhei de arquivista, já fui bancário, já fui aeroportuário. E agora eu sou servidor público federal. Então eu tenho orgulho, tudo que eu fiz eu tenho orgulho. E sempre vivendo e aprendendo cada dia mais."
TAE06	"Olha, tudo isso aí é presente de Deus. Certo? E graças a Deus eu tenho saúde de boa. Ele está sempre segurando a minha mão. Né? Então, feliz também"
TAE07	"É um privilégio, porque muitos colegas meus que entraram nessa época morreram. Privilegiado, que tô viva. Porque muitos já morreram, que entraram comigo, com 30 anos, com 40. Então, eu acho privilégio porque eu tenho o dom da vida, eu tô viva [...]" / "[...] chega numa idade da vida quando você depende do outro fisicamente, mentalmente, eu morro de medo de doença mental, porque como sou uso muito a cabeça, tem pavor da doença mental, o Alzheimer, essas coisas" / "[...] eu acho que é um privilégio eu estar viva, com saúde, com essa vontade de trabalhar, com uma disposição de jovem para trabalhar mesmo com as limitações da idade, mas eu tenho uma disposição de jovem. [...] minha cabeça ferve de ideia [...]"
TAE08	"eu me sinto bem [...] se eu pudesse ficar mais, eu ficaria porque eu sinto orgulho de estar aqui e de poder colaborar com a área nossa da segurança [...]" [SERVIDOR PRÓXIMO À APOSENTADORIA COMPULSÓRIA, MAS, NÃO QUER SE APOSENTAR]
TAE09	"Bom, neste momento eu me sinto, eu me vejo um servidor, uma pessoa realizada. Que desde 1974 eu tô na universidade, realizei todos os meus projetos, né? [...]" / "[...] eu me sinto realizado também nessa linha aí de trabalho."

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: "Para você, o que significa ser um trabalhador com 60 ANOS OU MAIS (60+)? Como você se vê nesse momento da vida profissional?"; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

7.2.5.1 Discussão interpretativa da dimensão "Relações Intergeracionais"

Pergunta 1 – Interações com colegas de diferentes idades (Quadro 38)

Os depoimentos descrevem relações intergeracionais majoritariamente tranquilas e respeitadas, com a idade sendo tratada como elemento não determinante do convívio (TAE01; TAE02; TAE06; TAE09). Destaca-se a troca de experiências, na qual trabalhadores mais jovens buscam orientação e reconhecimento do aprendizado mútuo (TAE03; TAE09). Soma-se a isso o rechaço explícito ao preconceito etário e a valorização do esforço individual como base do desenvolvimento profissional (TAE04), o que sugere um clima de cooperação que, em tese, favoreceria a circulação de saberes entre gerações.

Ao mesmo tempo, a própria fala dos entrevistados indica que a boa convivência não impede a existência de ruídos etários sutis — isto é, sinais difusos de desvalorização ligados à idade, sem necessariamente se manifestarem como conflito aberto, um etarismo não explícito. A percepção de ser visto como “ultrapassado” ou de ter ideias menos valorizadas (TAE01) presente no Quadro 40, aponta para esse tipo de tensão. Também é relevante notar que a variação na intensidade das relações nem sempre se explica por “diferença geracional”: o TAE05 sugere que maior proximidade depende do tempo de convivência e familiaridade, não da idade em si. Já o TAE08 explicita uma postura ativa de apoio e incentivo aos mais jovens (inclusive orientando estudo e melhoria de condições ocupacionais), reforçando que, quando há abertura e reciprocidade, a troca tende a ocorrer de modo produtivo.

As contribuições de Pierre Bourdieu (1989) ajudam a interpretar essas diferenças ao evidenciar que mudanças no campo podem reconfigurar o valor dos capitais. Na medida em que a universidade passa a valorizar competências e repertórios associados ao capital cultural/tecnológico (por exemplo, domínio de sistemas e rotinas digitais), há risco de desvalorização simbólica da senioridade, do conhecimento tácito e da trajetória acumulada. Nesses termos, a convivência pode ser descrita como “normal” e, ainda assim, atravessada por formas discretas de deslegitimação — aproximando-se da noção de violência simbólica.

Pergunta 2 – Participação em projetos/atividades intergeracionais (Quadro 39)

A maior parte dos entrevistados relata inexistência de projetos intergeracionais estruturados, indicando que as trocas entre idades ocorrem predominantemente no cotidiano e por iniciativas pontuais (TAE02; TAE03; TAE05; TAE06). Quando experiências formais aparecem, elas se vinculam a treinamentos e momentos informais de convivência (“trocar ideia”, “tomar um cafezinho”), avaliados como positivos, porém sem continuidade (TAE08; TAE09). O TAE04 reforça que a convivência com jovens é recorrente devido à rotatividade, o

que amplia contatos intergeracionais, mas não garante, por si só, práticas estáveis de cooperação.

Esse conjunto sugere que a integração entre gerações na universidade depende mais de arranjos informais (setor, relações pessoais, rotinas locais) do que de uma política institucional contínua. Na prática, isso fragiliza a manutenção das trocas: iniciativas tendem a existir “quando dá”, mas podem ser interrompidas ou não se consolidar como prática organizacional, como sugere a experiência relatada pelo TAE08. Essa percepção converge com recomendações que enfatizam a criação de espaços deliberados e saudáveis para colaboração intergeracional, evitando que a cooperação dependa apenas de boa vontade individual (ROBERT HALF; LABORA, 2024).

Pergunta 3 – Significado de ser trabalhador 60+ (Quadro 40)

Ser trabalhador 60+ é associado a experiência acumulada, orgulho da trajetória e senso de realização profissional (TAE01; TAE05; TAE09). Há recusa explícita em associar idade a menor capacidade: o TAE02 afirma não se ver diferente dos demais por idade e destaca desempenho e competência como referências centrais de reconhecimento. As falas desafiam estereótipos ao articularem disposição, produtividade e desejo de permanência e contribuindo com a Universidade (TAE07; TAE08), além de valorizarem aprendizado contínuo e abertura para aprender tecnologias (TAE03). Convivem com isso elementos de realismo sobre limites do envelhecimento e inquietações associadas ao declínio biológico, representado por elementos de perda de saúde, especialmente cognitivos (TAE07), indicando tensões que coexistem com satisfação e gratidão (TAE06).

A discussão de Butler (1969) sobre *ageism* contribui para compreender como estereótipos e expectativas de declínio podem atravessar a experiência de envelhecer, mesmo quando o trabalhador se percebe ativo e competente. Assim, o tema do “medo” (dependência, perdas e adoecimento) aparece como parte do cenário cultural do envelhecimento e ajuda a interpretar porque a afirmação de capacidade e realização pode conviver com preocupações ligadas à idade.

Em síntese, a Dimensão 5 aponta relações intergeracionais cotidianamente positivas (Quadro 38), mas ainda pouco convertidas em práticas institucionais contínuas de troca, reconhecimento e aprendizagem (Quadro 39). Nesse contexto, a identidade do trabalhador 60+ se ancora na experiência e na realização (Quadro 40), mas pode ser tensionada tanto pela reconfiguração do valor dos capitais no campo universitário (BOURDIEU, 1989) quanto por

marcas culturais do etarismo (BUTLER, 1969), mesmo quando operam de forma sutil, indireta. O desafio central, portanto, não é a “briga de gerações”, mas a ausência de espaços intencionais e sustentáveis de colaboração intergeracional — aspecto que dialoga com diagnósticos sobre baixa evolução das organizações no enfrentamento do etarismo (EY BRASIL; MATURI, 2023) e com recomendações de práticas deliberadas de integração entre gerações (ROBERT HALF; LABORA, 2024).

7.2.6 Dimensão 6 – Perspectivas e Sugestões

A dimensão concentra propostas de melhoria e suporte, com foco em capacitação, acolhimento, continuidade de programas e condições de trabalho.

A análise foi organizada conforme as três perguntas norteadoras da Dimensão 6 do roteiro de entrevistas (Quadros 41 a 43).

Pergunta 1: Melhorias no ambiente de trabalho dos TAEs 60+ (Quadro 41)

A pergunta 1 aborda quais mudanças ou melhorias os TAEs 60+ sugerem para aprimorar sua experiência de trabalho na UFMT. O Quadro 41 reúne excertos representativos dessas sugestões.

Quadro 41 – Falas sobre melhorias no ambiente de trabalho dos TAEs 60+

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"Olha, eu acho que já é feito várias coisas. Eu já vi vários cursos de preparação para aposentadoria, de cursos, debates [...], porém [...] eu vejo assim o desinteresse também [...] são poucas pessoas que se interessam. Inclusive eu, não me interessei."
TAE02	"Tudo tem a ver com a capacidade da pessoa em procurar a melhoria, em procurar se desenvolver, questionar, procurar resposta, correr atrás de resposta [...]" / "[...] Tribunal de Contas ultimamente está fazendo algumas atribuições que não condizem que até querer mexer com a legislação que não pode que é só recorrer no Supremo Tribunal, eles vão perder e perder feio, entendeu? [...] a legislação existe e está sendo questionada [...] eles estão lá para julgar a legislação vigente e não legislar." [SERVIDOR REFERENDO-SE AO AUMENTO DA INTERFERÊNCIA DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE NA GESTÃO ADMINISTRATIVA]
TAE03	"[...] creio que as pessoas precisam de [...] mais contato, é, e também a parte tecnologia, [...] e melhorar essa questão para incentivar dar cursos [...] e também [...] muitas pessoas têm muita dificuldade de [...] relacionamento pessoal [...]"
TAE04	"Precisa de treinamento. Isso não resta a menor dúvida [...] ouvir cada um dessa faixa etária, qual a expectativa dele? Que que ele tem de problema? O que ele ainda espera? [...] tinha que ter um treinamento e um acompanhamento psicológico [...] para não ter conflitos [...] nesse momento de transição [...]"
TAE05	"O problema acho que maior que os TAEs reclamam, é [...] do salário, que é baixo. Isso que eles reclamam muito, né? Aí eles ficam com medo de aposentar, porque vai perder o abono permanência, o auxílio alimentação [...] vai pesar o bolso [...] nessa idade, geralmente ele gasta muito em farmácia, né? Plano de saúde então daí pesa um pouco também, né?"
TAE06	"Alguns projetos [...] que incentive nós trabalhadores acima de 60 anos fazer, porque eles pegam

Servidor	Trecho de fala
	mais o quê? os funcionários novos [...] e não tem paciência [...] tempo [...] para lidar com as pessoas mais antigas”
TAE07	"Ter programas de qualidade de vida na UFMT que não tem [...] curso preparando para aposentadoria [...] começar a preparar psicologicamente, financeiramente porque quando você aposenta, seu salário diminui. E às vezes esse cara tá endividado [...] curso já de capacitação, preparando para aposentadoria, pensar em fazer empreendedorismo [...] para ter uma complementação de renda sem que a pessoa se escravize também [...] Tipo assim, e agora? Já posso aposentar? E agora?" / “[...] Sabe? Eu fico pensando. Sabe. Porque as vezes, o colega não aposenta é porque não pode aposentar, não é porque não quer”
TAE08	"seria mais uma atividade de, de treinamento. Aquela comunicação que podia ter, para ampliar mais com a comunidade, as pessoas se sentir mais valorizado. no sentido é isso, que continuasse aquela convivência de ter treinamento para todos [...]” / “[...] ser valor E ser valorizado.”
TAE09	[...] o servidor com mais de 60 anos, ele já tá numa fase hoje de inteligência artificial, ele já tem que ver a questão mais da informática [...] todos os programas do governo são todo informatizados, né? Então, tem que fazer um treinamento bom nessa área [...]” / “[...] eu acredito que o servidor com mais de 60 anos, ele tem que ser valorizado autorizado, ele tem que ser bem acolhido, ele tem que ter um espaço dele. [...]” / “[...] Um bom acolhimento, um bom trabalho, uma boa recepção desses servidores que querem se aposentar e daqueles servidores que procuram o nosso atendimento”

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: “**Quais mudanças ou melhorias poderiam ser feitas para melhorar a experiência de trabalho de técnicos administrativos com mais de 60 anos?**”; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 2: Suporte institucional aos trabalhadores 60+ (Quadro 42)

A pergunta aborda como os TAEs 60+ avaliam o suporte institucional oferecido pela UFMT e o que poderia ser feito para apoiar melhor esse grupo. O Quadro 42 reúne excertos representativos dessas percepções.

Quadro 42 – Falas sobre suportes que a UFMT oferece aos TAEs 60+

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"falta de motivação [...] as pessoas hoje em dia estão muito desmotivadas, né? Talvez falem é falta de interesse do servidor [...], mas [...] pode ser que a as chefias, a UFMT, né? Tem que fazer um trabalho melhor [...] para preparar essas pessoas e para chamá-las, né? [...] para preparação da aposentadoria."
TAE02	"Ó, a UFMT, infelizmente as universidades que estão com os braços e as pernas quebrados, tá? Não tem mais nada. Poderia ter. Poderia. Tá! Mas só que começa e para, começa e para, começa e para. Isso já cansou os trabalhadores, igual, na minha idade, que já pegou esse começa e para, começa e para um monte de vezes, já extrapolou. [...] ninguém quer mais participar [...]. Ele começa logo que estava desenvolvendo para. Aí fala assim: "Não, nós estamos fazendo uma pesquisa, começa com a coisa de, vamos supor, psicólogo, tentando preparar, e para no meio! e a pessoa fica perdida. Todo mundo que começou e parou, começou e parou, começou a ficar perdida, agora não vai mais. Não vai. Quando começa a ter, começa a engajar, não está nem na metade ainda, acaba o negócio. Então aqui não tem uma coisa assim firme, séria. Não tem! Não dá continuidade naquilo que se propõe, não é uma coisa séria, eles param sempre pela metade, então, pra gente não compensa nada."
TAE03	"Eu acho que tem coisa a ser feito" / “[...] a UFMT poderia melhorar as questões relacionamento pessoal, queira ou não queira a pessoa está mais sensível, né? E também essa questão da tecnologia [...] eu tenho dificuldade e muitos têm também. Porque o jovem é mais fácil pegar essas coisas, entendeu? Acho que poderia treinamento seria bom."
TAE04	"[...] criar ambientes [...] para os aposentados [...] que tem as suas experiências fora daqui, trazendo-os de volta [...] para justamente trocar conhecimento, ver como que tá o como que é essa nova experiência de vida e fortalecer mais a a sua decisão, né? No momento certo [...] é bom ouvi-los às vezes a tempo [...] se que criar um encontro nesse sentido, é uma boa ideia."

Servidor	Trecho de fala
TAE05	"[...] A universidade tá difícil [...] O que que eles pensam? Eles sabem que a universidade tá envelhecendo [...] e contratando os novos novatos. Já pensando para aquela pessoa aposentar, deixá-la de lado, deixá-la deixando de lado, né? Ao invés de fazer um programa para o especial para esse povo, né? [...] ou o curso, né? Também seria bem legal. Eles contratam o novo e [...] vai encostando os mais velhos. Parece que perde importância [...] pro órgão, né?"
TAE06	"É, a universidade [...] até que dá curso. Um pouco fora também incentivo, né? Incentivo. É motivação."
TAE07	"Não! Nós temos alguns programas é, pouquíssimos na faculdade de educação física, de parte de física do idoso, pouquíssimo [...] não é só para universitário, é geral, aberto [...] temos outro programa feito pelo [INAUDÍVEL] da universidade convidativa que tem, mas não é só para o idoso. Não é. Não temos, não temos, não tem! [...] / [...] vai ter alguns programas de qualidade e vida para o aposentado, vai ter o pilates e dança, eu vou fazer yoga, [...] até o final do ano vai ter tudo isso. Mas ano que vem vai ter mais."
TAE08	"[...] dar mais atenção e promover mais encontro para a pessoa ter mais conhecimento e entrosamento, inclusive com pessoas de diferentes idades [...]" / "[...] para falar a verdade [...] lá atrás nós tivemos uma valorização [...] quem não quis não fez, mas quem quis fez, terminou o segundo grau dele aqui [...] convênio com a escola do estado [...] naquele dia, naquele horário, fora do horário de trabalho ele ia para sala de aula daqui" / "[...] Eu acredito que o servidor com mais de 60 anos, ele tem que ser valorizado [INAUDÍVEL], ele tem que ser bem acolhido, ele tem que ter um espaço dele [...]"
TAE09	"Eu acredito que não. Ao longo do tempo, ela não deu muito suporte nessa linha, né? [...]"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: **"Você acha que a UFMT oferece suporte suficiente para os trabalhadores 60+? O que poderia ser feito para apoiar melhor esse grupo?"**; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

Pergunta 3: Apontamentos finais (Quadro 43)

A pergunta reúne observações finais dos participantes sobre temas que não foram plenamente contemplados nas perguntas anteriores. O Quadro 43 apresenta excertos representativos desses apontamentos.

Quadro 43 – Apontamentos finais dos participantes

Servidor	Trecho de fala
TAE01	"Não, no momento não, não tenho nada para acrescentar, não."
TAE02	"Psicológico dos entrevistados [REFERINDO AOS TAEs 60+], se toma um remédio porque muitos deles são depressivos [...] sobre uso de medicação acima dos 60 [...] já tá usando medicação. Parte farmacológica."
TAE03	"[...] verificar aquelas pessoas que tão em fazer a aposentação. É, tipo assim, ver como é que ele vai aposentar, se há possibilidade, por exemplo, dele fazer um curso para ele aposentar melhor, né? Eu acho que nesse aí a instituição falha. Agora, teria que chamar a pessoa [...] aí vai dele [...] se ele vai querer ou não." / "[...] a instituição deveria fazer um estudo, esse pessoal que já tão fase de aposentação, vir caso a caso e chamar para conversar."
TAE04	"[...] tecnologia [...] faz parte, realmente importante, é imprescindível no atual momento [...] mas as relações humanas elas têm que correr junto, tá? Isso não resta dúvida [...] nós trabalhamos com pessoas, nós dependemos de pessoas, nós temos que ter um preparo até para entender as pessoas no momento que ela está passando na sua vida que faz parte, né? [...] / "[...] a gente também não pode esquecer dos alunos, dos estudantes que fazem parte também."
TAE05	"No momento não [...]"
TAE06	"[...] é resgatar mais um pouco a social como era a universidade antigamente [...] as festas juninas [...] os campeonatos universitários [...] festinha do próprio sindicato, da universidade junto com a reitoria, né? [...] antigamente tinha uma associação [...] a turma fazia, era comunitário [...] tinha mais conexões com certeza."

Servidor	Trecho de fala
TAE07	"Não, acho que só, seu roteiro tá perfeito, deu para abordar tudo que eu penso."
TAE08	"[...] no sentido de mais segurança e [...] mais amor [...] à instituição, seria efetivar mais gente aqui [...] pelo menos na segurança, ser servidor público mesmo não terceirizado, porque parece que o servidor público, quando ele é servidor público, [...] ele tem mais garra para defender essa instituição. Então ele procura melhorar no dia a dia e dar mais atenção do que a empresa terceirizada. Não é nem a pessoa da empresa terceirizada, é a empresa, porque para empresa terceirizada, o problema dela internamente é ganhar o dinheiro dela. Ela não dá um treinamento para o para o pessoal dela [...] não tem não tem direitos [...] eles não são um robô. [...] Todos nós temos problema de saúde. As pessoas que trabalham e tem problema de saúde, trabalham muita vez doente [...], mas ele fica com medo, ele já ganha pouquinho e chega no final do mês [...] se ele ficar de atestado [...] ele passa mais feio [...]" / "Eu conheço pessoa de idade e está trabalhando, mas trabalha porque precisa e não quer faltar nem um dia, porque se ele faltar, ele perde o direito de uma cesta básica que ele ainda ganha na empresa, mas se ele tiver atestado, ele não ganha e tem um salário descontado [...] / [...] tem que valorizar a pessoa trabalhadora, tem que dar mais atenção, tratar a pessoa como ser humano. Não é só querer dele que venha, que não dá atenção, não dá um valoriza, né, as pessoas. Então, eu achava que ia deviam, em vez de dar contratar terceirizado, contratava o pessoal dar um treinamento para é e dar um treinamento para eles para função e puseram aí para trabalhar, ganhar um pouquinho mais e valorizava eles" / "Ter aula de comunicação aqui internamente como tinha antes, nós tínhamos treinamento de comunicação social como também para até para comunicar melhor com a comunidade. E isso apagou muito no tempo, não tem mais isso."
TAE09	"[...] receber os aposentados [...] acolhimento dos aposentados no dia do recebendo o contracheque [...] aquela situação de fazer um acolhimento, tirar dúvida, um guaranazinho ralado, um cafézinho, um bolinho de queijo, etc. e tal. Isso faz parte também [...]"

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2025).

Notas: (1) Pergunta norteadora: "**Você gostaria de compartilhar algo que não foi abordado durante a entrevista?**"; (2) trechos selecionados; (3) excertos com supressões indicadas por [...].

7.2.6.1 Discussão interpretativa da dimensão "Perspectivas e Sugestões"

Pergunta 1 – Melhorias no ambiente de trabalho dos TAEs 60+ (Quadro 41)

As sugestões convergem para quatro eixos: (i) capacitação e treinamentos (ênfase tecnológica), (ii) motivação institucional e engajamento, (iii) apoio psicossocial e qualidade de vida e (iv) condições materiais/financeiras ligadas ao cotidiano e à transição para a aposentadoria.

No eixo da capacitação, os entrevistados destacam dificuldades e necessidades de formação contínua em tecnologia — incluindo IA — e defendem treinamentos que considerem ritmos e trajetórias geracionais (TAE03; TAE09). Essa demanda aparece associada a aspectos relacionais: relatos sobre comunicação, relacionamento interpessoal e mediação de conflitos sugerem que a adaptação ao trabalho digital não depende apenas de cursos, mas também de ambientes mais cooperativos e menos tensionados (TAE03; TAE04; TAE08). Nesse sentido, quando os participantes pedem "mais treinamento", estão, na prática, demandando condições institucionais para que a transformação do trabalho não se converta em desgaste físico ou mental.

No eixo do apoio psicossocial, surgem pedidos por acompanhamento psicológico e por programas de qualidade de vida e de preparação para a aposentadoria (TAE04; TAE07). Um

ponto relevante é a ênfase na construção das ações a partir da escuta dos próprios trabalhadores, como sintetiza o TAE04: “[...] ouvir cada um [...] qual a expectativa dele? Que que ele tem de problema? O que ele ainda espera?” (TAE04). Isso reforça a necessidade de iniciativas com lógica de cocriação, alinhadas às demandas concretas da transição e do cotidiano laboral.

No eixo material/financeiro, aparecem preocupações com perdas de rendimentos e benefícios no pós-aposentadoria e a necessidade de orientação financeira e alternativas de complementação de renda sem sobrecarga, especialmente diante de gastos crescentes com saúde e inseguranças previdenciárias (TAE05; TAE07). Por fim, a motivação institucional é atravessada tanto pela baixa adesão a iniciativas existentes (TAE01) quanto pela percepção de foco nos servidores mais novos e “falta de paciência” com os mais antigos (TAE06), o que pode indicar estereótipos etários e discriminação baseada na idade, em linha com a noção de ageísmo (Butler, 1969). Assim, “melhorias” envolvem também reconhecimento, pertencimento e redução de vulnerabilidades simbólicas.

Nesse quadro, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) assume centralidade por envolver critérios multidimensionais como compensação, saúde e segurança, desenvolvimento de capacidades, integração social, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Walton, 1973; Búrigo, 1997; Trindade, 2017).

Pergunta 2 – Suporte institucional aos trabalhadores 60+ (Quadro 42)

Os relatos indicam avaliação predominantemente crítica do suporte institucional, com destaque para a descontinuidade de ações e para a necessidade de acolhimento, integração e preparação para a aposentadoria. Em síntese, as sugestões incluem: engajamento das chefias para enfrentar desmotivação (TAE01), continuidade e seriedade dos projetos (TAE02), treinamentos tecnológicos e acolhimento interpessoal (TAE03), encontros entre aposentados e ativos (TAE04), programas de valorização para evitar isolamento (TAE05), maior incentivo para participação em cursos (TAE06), programas específicos de qualidade de vida e saúde (TAE07), entrosamento geracional e escolarização continuada (TAE08) e superação da carência histórica de suporte (TAE09).

A crítica ao “começa e para” (TAE02) é um achado expressivo porque aponta um problema crítico: ações intermitentes produzem desconfiança e desmobilização. Como relata o servidor: “[...] começa e para [...] ninguém quer mais participar [...] acaba o negócio [...] não dá continuidade [...]” (TAE02). Assim, os depoimentos sugerem menos a criação de

iniciativas pontuais e mais a consolidação de programas e políticas consistentes e contínuos, capazes de sustentar adesão e confiança institucional.

Pergunta 3 – Apontamentos finais (Quadro 43)

Nos apontamentos finais, reforçam-se demandas por atenção psicossocial e saúde mental, com menção a quadros depressivos e uso de medicação (TAE02), além de uma preparação para aposentadoria mais proativa, com acompanhamento de casos e capacitações voltadas à transição (TAE03). Os relatos também enfatizam o equilíbrio entre avanço tecnológico e relações humanas (TAE04), defendem o resgate da sociabilidade universitária (TAE06) e o acolhimento aos aposentados (TAE09). Soma-se a isso a crítica à precarização do trabalho terceirizado e a defesa do fortalecimento do quadro efetivo, associando vínculo institucional a dignidade, segurança e compromisso (TAE08). Destaca-se a síntese do TAE04: tecnologia é imprescindível, mas as relações humanas precisam “correr junto” (TAE04), reforçando que a transformação digital não deve reduzir o trabalho a uma racionalidade instrumental.

Por fim, a ausência de novas contribuições por parte de alguns entrevistados (TAE01; TAE05; TAE07) sugere abrangência do roteiro e possível saturação temática.

Em conjunto, a Dimensão 6 indica que melhorar a experiência dos TAEs 60+ na UFMT depende menos de medidas isoladas e mais de uma agenda institucional estável: capacitação continuada (sobretudo tecnológica), suporte psicossocial, espaços de escuta e integração, valorização material e reconhecimento da trajetória dos TAEs 60+. Trata-se de reposicionar o envelhecimento como parte legítima da diversidade humana, sem negar a transformação digital e sem naturalizar seus custos humanos (etarismo não explícito, exclusão digital, exclusão social, entre outros). Os desafios centrais são: institucionalizar políticas contínuas (TAE02), promover inclusão digital com formação permanente (TAE03), considerar determinantes materiais na decisão de aposentadoria (TAE05; TAE07) e ampliar engajamento com convocação ativa, incentivo e sentido prático (TAE01). Essa leitura converge com o diagnóstico previamente apresentado: na UFMT, há iniciativas voltadas ao trabalhador 60+, mas elas ainda aparecem dispersas e não se consolidam como política institucional contínua (p. 44–45), o que ajuda a explicar desmotivação e descrédito (TAE01; TAE02).

7.3 RESULTADOS TRANSVERSAIS.

Diferentemente da Seção 7.2, que organizou os resultados por dimensões do roteiro de entrevistas (Quadro 19, p. 95), esta seção opera em uma segunda camada analítica, voltada à identificação de padrões, tensões e articulações que atravessam o cotidiano dos TAEs 60+. O foco não é reiterar trechos já sistematizados, mas integrar evidências distribuídas na Seção 7.2 (Quadros 25 a 43) possibilitando um diagnóstico interpretativo mais consistente, sobre percepções, vivências e desafios no trabalho.

7.3.1 Síntese da matriz transversal (Quadro 45)

O Quadro 44 apresenta a matriz-guia desta seção, consolidando: (i) a ancoragem teórica dedutiva no Quadro 20 – p. 100-101; (ii) os focos analíticos transversais identificados nas entrevistas; (iii) a localização dessas evidências ao longo dos Quadros 25 a 43 (Seção 7.2); e (iv) os participantes (TAEs) associados a cada foco (subtema). Assim, a matriz explicita a passagem da estrutura teórica para a evidência empírica, permitindo visualizar como conteúdos distribuídos em diferentes dimensões convergem para padrões interpretativos comuns.

Quadro 44 - Matriz de subtemas transversais: evidências nos resultados temáticos (Seção 7.3)

CORPO TEÓRICO	SEÇÃO 7.2			SEÇÃO 7.3
Quadro 20* (vide notas)	Foco analítico nas entrevistas	Onde aparece	TAEs (entrevistados)	Subtema transversal
(5); (12).	Tecnologia como modernização (agilidade, fim do manual) e como estressor (prazos, mudanças constantes, insegurança, “tem que acompanhar”)	Q25, Q26, Q29, Q30, Q31, Q41, Q43.	TAE01, TAE02, TAE03, TAE04, TAE05, TAE06, TAE07, TAE09.	7.3.2. Digitalização como ganho vs. fonte de pressão
(3); (12).	Aumento de detalhismo, auditorias, prazos curtos, “emperra tudo”, sensação de vigilância/pressão; foco no mecanismo de intensificação	Q25, Q26, Q27, Q29, Q42.	TAE01, TAE02, TAE04, TAE07, TAE08.	7.3.3. Burocratização, controle e prazos como intensificação do trabalho
(9).	“Ultrapassado”, ideias desmerecidas, pressão para aposentar, história institucional ignorada (mesmo quando dizem “não percebi”); pistas indiretas e normalizadas	Q26, Q29, Q30, Q31, Q32, Q34, Q35, Q40, Q41, Q42.	TAE01, TAE02, TAE03, TAE05, TAE06, TAE07, TAE08, TAE09.	7.3.4. Etarismo – Simbólico/ estrutural autoetarismo/ institucional.
(8); (5).	Quando “treinamento” aparece como responsabilidade institucional (continuidade, oferta, suporte, acolhimento) e não como “cada um que se vire”	Q31, Q39, Q41, Q42, Q43.	TAE01, TAE02, TAE03, TAE04, TAE05, TAE06, TAE07, TAE08, TAE09	7.3.5. Capacitação como demanda estrutural (e não apenas esforço individual)

Fonte: Elaboração própria (2026).

Notas: Itens contidos no Quadro 20, p. 100–101: (1) Transformação demográfica e envelhecimento populacional; (2) Transformações contemporâneas do mundo do trabalho; (3) Transformações organizacionais na administração pública; (4) Planejamento e gestão nas IFES: PDI/PGD e reconfiguração do trabalho; (5) Transformação tecnológica no governo federal e no setor público; (6) A pessoa 60+; (7) População 60+ na

transformação digital; (8) Exclusão digital da população 60+; (9) Etarismo como construção histórico-social; (10) Envelhecimento da força de trabalho no contexto institucional (TAEs 60+ na UFMT); (11) Práticas institucionais voltadas aos servidores 60+; (12) Efeitos no ambiente de trabalho das transformações.

7.3.1.1 Categorias dedutivas do Quadro 44 e subtemas emergentes

Nesta etapa, as categorias dedutivas do Quadro 20 (p. 97) ganham densidade analítica ao serem articuladas aos achados empíricos da Seção 7.2 (Quadros 25 a 43). Observa-se que categorias previamente formuladas em termos conceituais se tornam observáveis como subtemas situados no contexto da UFMT e do modo como a transformação do trabalho é percebido e vivenciado pelos TAEs 60+.

7.3.1.2 Ponte interpretativa entre resultados temáticos e transversais (7.2 → 7.3)

A ponte interpretativa se dá por recorrência e interdependência: evidências registradas em diferentes dimensões (por exemplo, transformações do ambiente, desafios atuais, reconhecimento e sugestões) passam a ser compreendidas como componentes de um mesmo arranjo sociotécnico e relacional. Dessa forma, a Seção 7.3 integra “pontos” que, no relato temático, permanecem distribuídos, fortalecendo a compreensão das percepções, vivências e dificuldades dos TAEs 60+ na UFMT.

7.3.1.3 Organização da análise transversal

A análise de cada subtema transversal está organizada da seguinte forma:

- Padrão/Tensão: Descrição do fenômeno – o que está acontecendo (o fato).
- Conexões: Mapeamento do tema – onde isso aparece nos Quadros (a localização).
- Desdobramentos: Efeitos – o que isso gera na prática (a consequência).
- Análise: Interpretação – como a teoria explica isso (o significado).

7.3.2 Digitalização como ganho vs. fonte de pressão

Padrão/Tensão

A digitalização se apresenta como experiência ambivalente: simultaneamente percebida como modernização de rotinas e como fator de pressão associado à atualização contínua, insegurança e aceleração do trabalho.

Conexões.

Conforme sistematizado no Quadro 45, o padrão identificado perpassa três dimensões analíticas, sete temas (quadros temáticos) e fundamenta-se nos relatos de sete TAEs 60+.

Quadro 45 – Conexões relativas ao tema: Digitalização como ganho X fonte de pressão

Dimensão	Quadro	Indivíduo (TAE)
1 – Experiência de trabalho	25 – Dia a dia no trabalho	TAE05
1 – Experiência de trabalho	26 – Transformações no trabalho	TAE03; TAE05; TAE09
2 – Desafios e adaptação	29 – Desafios enfrentados no trabalho	TAE01; TAE02; TAE06; TAE09
2 – Desafios e adaptação	30 – Preconceitos ou barreiras relacionadas à idade no trabalho	TAE06
2 – Desafios e adaptação	31 - Estratégias utilizadas para lidar com os desafios no trabalho	TAE03; TAE04; TAE07
6 – Perspectivas e sugestões	41 – Sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho	TAE03; TAE09
6 – Perspectivas e sugestões	43 – Apontamentos finais	TAE04

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

Desdobramentos

A transformação digital não opera apenas como mudança técnica: ela moderniza rotinas, mas também reconfigura ritmo, expectativas e formas de realizar o trabalho, ampliando a pressão por atualização contínua. Seus efeitos tendem a ser desiguais conforme a trajetória profissional e as condições de capacitação e suporte institucional.

Análise

A ambivalência relatada pelos TAEs 60+ ocorre em um cenário de migração de processos e atendimentos para o meio digital que, desde 2020, vem se consolidando na UFMT. O SEI, implementado em 2017 e intensificado a partir do contexto de trabalho remoto

e restrições ao trabalho físico devido à pandemia de COVID-19, tornou-se central para tramitação de processos e solicitação de serviços administrativos, exigindo adaptação a fluxos digitais, sobretudo por parte de quem tem menor familiaridade com sistemas informacionais. Nesse mesmo movimento, desde 2021, o SouGov.br assume papel estruturante na digitalização da gestão de pessoas (incluindo rotinas como consulta de dados e registro de frequência), reconfigurando canais de informação, comunicação e atendimento ao servidor e reduzindo o contato presencial.

A análise indica que esse padrão é compatível com as ideias de transformação digital como um processo que, por meio de tecnologias digitais e conectividade, provoca mudanças significativas nas organizações e reconfigura as relações de trabalho e as dinâmicas sociais, com as TICs tornando-se essenciais para a participação social plena (GONÇALVES; LUCIANI, 2022; SCHWAB, 2016; VIAL, 2019; WEISS, 2019; ZHANG et al., 2023).

Nesse cenário, o avanço do gerencialismo nas Instituições de Ensino Superior (IES), sobretudo no campo administrativo, tende a deslocar o foco da experiência e da especialização para a adaptação e a multifuncionalidade (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Adicionalmente, as IES são incentivadas à implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com a inserção de objetivos, metas e indicadores de desempenho (BRASIL, 2017), o que pode reforçar uma lógica de acompanhamento e mensuração do trabalho orientada a resultados.

No plano do trabalho, esse arranjo se expressa em uma experiência ambivalente: a digitalização é percebida, simultaneamente, como modernização de rotinas e como fator de pressão associado à atualização contínua, à insegurança, ao controle laboral e à aceleração do ritmo do trabalho. Essa ambivalência pode ser lida como uma tensão entre promessa de eficiência e ampliação de exigências de responsividade, aproximando-se de leituras que enfatizam o crescente peso da mensuração da atividade – deslocamento do “corpo presente” para a “atividade mensurável –, e seus efeitos sobre controle e responsabilização (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Ao articular desigualdades de experiência, o subtema também dialoga com a noção de reconfiguração dos capitais valorizados no campo, em que competências digitais passam a ganhar centralidade no reconhecimento (BOURDIEU, 1989). Nessa direção, observa-se um possível descompasso entre disposições profissionais incorporadas ao longo de trajetórias extensas e a aceleração das exigências digitais, com impactos potenciais sobre dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) — como oportunidades de desenvolvimento,

integração social no trabalho e relevância atribuída ao trabalho na vida do trabalhador (WALTON, 1973; BÚRIGO, 1997; TRINDADE, 2017).

Empiricamente, essa ambivalência aparece em ao menos três movimentos. Primeiro, em excertos que reconhecem a transformação digital como grande mudança organizacional: “[...] quando eu comecei a trabalhar, nós tínhamos a máquina de datilografia, era tudo manual” (TAE09) e “[...] quando entrei na universidade, era tudo manual, né? Na área de tecnologia mudou muito” (TAE05). Em seguida, em trechos que posicionam o treinamento como necessidade para assimilação do capital tecnológico (cultural): “[...] o servidor com mais de 60 anos, ele já tá numa fase hoje de inteligência artificial [...] todos os programas do governo são todo informatizados, né? Então, tem que fazer um treinamento bom nessa área [...]” (TAE09) e “Eu acho que precisa de treinamento [...] porque [...] a tecnologia [...] vem com tudo, né? [...]” (TAE03). Por fim, em falas que sugerem internalização de responsabilização individual frente à mudança: “antes né, era mais manual, tudo, e eu não acompanhei esse lado do crescimento [...]” (TAE06). Em contraponto, há falas que reconhecem o descompasso e ressaltam que a dimensão humana deveria acompanhar a transformação: “[...] tecnologia [...] é imprescindível no atual momento [...], mas as relações humanas elas têm que correr junto [...] nós trabalhamos com pessoas [...]” (TAE04).

Em uma leitura de conjunto, o material empírico pode ser interpretado menos como “problema de assimilação” do trabalhador e mais como indício de um deslocamento de responsabilidades e de critérios de reconhecimento para o nível individual, em sintonia com debates sobre intensificação e reconfiguração do trabalho e a figura do trabalhador crescentemente responsabilizado por performance e resultados (ANTUNES; PRAUN, 2021). Em termos localizados, isso pode se traduzir em perda relativa de capital cultural e simbólico associado à experiência acumulada, diante da valorização crescente do capital tecnológico (cultural) no campo universitário, reordenando disputas por legitimidade e reconhecimento (BOURDIEU, 1989). Nessa dinâmica, a pressão por “ser digital” pode reforçar mecanismos de exclusão no modo digital e, por extensão, no modo social, sobretudo quando o suporte institucional e as condições de capacitação não acompanham o ritmo das exigências (CASTELLS, 2003).

7.3.3 Burocratização, controle e prazos como intensificação do trabalho

Padrão/Tensão

Intensificação do trabalho associado a burocratização, controle e prazos, com repercussões de sobrecarga e desgaste.

Conexões

Conforme sistematizado no Quadro 46, o padrão identificado perpassa três dimensões, cinco Quadros temáticos e fundamenta-se nos relatos de cinco TAEs.

Desdobramentos

A intensificação do trabalho tende a se acumular quando se articula ao gerencialismo e à compressão temporal, elevando o custo subjetivo do trabalho, especialmente em trajetórias longas, repercutindo na Qualidade de Vida no Trabalho do trabalhador 60+.

Quadro 46 – Conexões relativas ao tema: burocratização, controle e prazos como intensificação do trabalho

Dimensão	Quadro	Indivíduo (TAE)
1 – Experiência de trabalho	25 – Dia a dia no trabalho	TAE04
1 – Experiência de trabalho	26 – Transformações no trabalho	TAE04; TAE08
1 – Experiência de trabalho	27 – Apoio de chefias e colegas	TAE04
2 – Desafios e adaptação	29 – Desafios enfrentados	TAE02; TAE04; TAE07
6 – Perspectivas e sugestões	42 – Suporte institucional	TAE01; TAE02

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

Análise

A análise indica a coexistência de mecanismos rígidos e exigências contemporâneas de desempenho, configurando um ambiente híbrido de controle e cobrança. Nos relatos, a burocratização aparece como aumento de detalhamento e entraves processuais que deslocam a atenção do “fim” para o “meio” do trabalho, “muito mais burocrático, muito detalhista [...] ao invés de concentrar no resultado, fica no meio, emperra tudo” (TAE04). Esse achado alinha-se ao debate sobre a racionalização e o deslocamento para a gestão por resultados (BRESSER-PEREIRA, 2015), bem como à tensão da mensuração contínua da atividade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Como exemplo que envolve a UFMT, o Decreto nº 11.072/2022 ao instituir o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) – “carro chefe” do gerencialismo contemporâneo no serviço público –, o define como “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2022b). Na experiência cotidiana, isso se materializa em pressões por desempenho, percebidas como endurecimento do controle: “a cobrança ela é um pouco mais ríspida, porque você tem que alcançar por causa da gestão” (TAE04).

A compressão temporal e o controle externo também aparecem como vetores diretos de intensificação, sobretudo quando articulados a demandas recorrentes de órgãos de fiscalização e auditoria: “Tribunal de Contas, CGU e auditoria interna [...] pedidos duplicados [...] dando prazo pequeno curto” (TAE02). Nessa configuração, o acúmulo se torna efeito prático e subjetivo da engrenagem burocrático-gerencial, sintetizado no corpus como “muito trabalho” e “acúmulo de tarefas” (TAE07).

Tal cenário expõe o conflito entre o gerencialismo e a administração burocrática no serviço público, cujos efeitos impactam diretamente a saúde do trabalhador (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003; PAULA, 2005; RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Nesse sentido, as condições inadequadas de trabalho são determinantes na deterioração da QVT, sendo condizente com Walton (1973), Búrigo (1997) e Trindade (2017). Embora o gerencialismo tente transpor a lógica privada para a esfera pública por meio de metas e indicadores (CHANLAT, 2002), com base em Fernandes (1996), os dados sugerem que, na UFMT, a qualidade do serviço é indissociável da QVT dos servidores. Portanto, a sobrecarga e o desgaste observados nos TAEs 60+ não devem ser lidos sob o prisma da idade ou de limitações individuais, mas sim como uma crítica contundente às condições institucionais de trabalho. Ou seja, a intensificação do trabalho associada a controles, prazos e burocratização amplia o custo subjetivo do trabalho e tensiona a QVT, com repercussões de sobrecarga e desgaste.

7.3.4 Etarismo – simbólico/estrutural/autoetarismo/institucional

Neste estudo, adota-se a definição de etarismo da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), compreendendo-o como estereótipos (como pensamos), preconceitos (como nos sentimos) e discriminação (como agimos) baseados na idade, que produzem perdas, desigualdades e injustiças, comprometendo o relacionamento entre gerações (OPAS, 2022).

O etarismo pode ser explícito ou implícito. Para fins de análise, o etarismo implícito é sistematizado em quatro dimensões analíticas extraídas do referencial (Cap. 4) e a ocorrência de etarismo explícito é registrada apenas para comparabilidade, sem integrar o escopo interpretativo principal desta seção, a seguir explana-se um pouco sobre cada um.

- (i) **Etarismo simbólico:** quando avaliações e expectativas socialmente legitimadas atribuem sentidos negativos ao envelhecimento e operam como violência simbólica, inclusive por normas e dinâmicas “aparentemente neutras” que funcionam como mecanismos de exclusão.
- (ii) **Etarismo estrutural:** quando o etarismo se expressa como barreiras associadas às condições sociais e à organização do trabalho/tecnologia — por exemplo, o descompasso entre demandas institucionais digitalizadas e suporte/capacitação, e a complexidade de sistemas governamentais e institucionais, somadas a obstáculos multifatoriais da exclusão digital 60+ (interfaces pouco acessíveis, limitações socioeconômicas e educacionais etc.).
- (iii) **Etarismo institucional:** quando a idade aparece como critério formal e/ou organizador de trajetórias em dispositivos normativos, regras e práticas institucionais, incluindo escolhas terminológicas orientadas por documentos oficiais (ex.: alteração de “idoso” para “pessoa idosa”).
- (iv) **Etarismo autodirigido (autoetarismo):** quando representações sociais sobre o envelhecimento são internalizadas e o sujeito passa a interpretar dificuldades e perda de espaço como insuficiência pessoal, sob pressão por atualização e adaptação contínuas, em um processo compatível com a dominação simbólica “com a cumplicidade dos próprios sujeitos” e a incorporação dessas disposições.
- (v) **Etarismo explícito:** aquele declarado.

Padrão/Tensão

Embora manifestações declaradas de preconceito etário apareçam pouco nas respostas, o etarismo emerge transversalmente no corpus como um ruído implícito no ambiente de trabalho. Ele se materializa na desvalorização de ideias, no apagamento de trajetórias e na naturalização de expectativas de saída associadas à idade — especialmente quando a permanência do trabalhador 60+ passa a ser lida sob a lógica da obsolescência e da “necessidade” de substituição.

Conexões

Conforme sistematizado no Quadro 47, o padrão identificado perpassa cinco dimensões, dez Quadros temáticos e fundamenta-se nos relatos de sete TAEs. Com o objetivo de explicitar em quais dimensões, quadros temáticos e participantes o tema se evidencia foi incluída no quadro a coluna “TAE / Etarismo (tipo)”.

Quadro 47 – Conexões relativas ao tema: Etarismo implícito (simbólico/estrutural/autoetarismo/institucional)

Dimensão	Quadro	TAE / Etarismo (tipo)*
1 – Experiência de trabalho	26 – Transformações no trabalho	TAE07 – Estrutural TAE07 – Explícito

Dimensão	Quadro	TAE / Etarismo (tipo)*
2 – Desafios e adaptação	29 – Desafios enfrentados no trabalho	TAE01 – Estrutural TAE06 – Estrutural TAE06 – Autoetarismo
2 – Desafios e adaptação	30 – Preconceitos ou barreiras relacionadas à idade no trabalho	TAE09 – Simbólico TAE07 – Autoetarismo TAE02 – Explícito TAE05 – Explícito
2 – Desafios e adaptação	31 - Estratégias utilizadas para lidar com os desafios no trabalho	TAE03 – Estrutural
3 - Aposentadoria	32 – Sentimentos em relação à aposentadoria	TAE02 – Simbólico TAE08 – Institucional
3 - Aposentadoria	34 – Aspectos negativos da aposentadoria	TAE01 – Simbólico TAE06 – Autoetarismo TAE08 – Institucional
3 - Aposentadoria	35 – Planejamento para aposentadoria	TAE06 – Institucional
5 - Relações intergeracionais	40 – Significado de ser um trabalhador 60+	TAE07 – Autoetarismo
6 – Perspectivas e sugestões	41 – Sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho	TAE09 – Estrutural TAE06 – Explícito
6 – Perspectivas e sugestões	42 – Suportes que a UFMT oferece aos TAES 60+	TAE03 – Simbólico TAE05 – Explícito

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

Na amostra, percebe-se 3 ocorrências de etarismo simbólico (estereótipos e desvalorização naturalizada), 5 de etarismo estrutural (barreiras associadas à tecnologia e/ou à organização do trabalho), 4 de autoetarismo (internalização de declínio/limites), 3 de etarismo institucional (regras/leis por faixa etária) e 5 de etarismo explícito (declarações diretas). Entre os temas, o etarismo esteve mais presente nas falas relacionadas a “Desafios e adaptação” (8 ocorrências) e “Aposentadoria” (6 ocorrências).

Desdobramentos

Ao operar de forma velada, o etarismo tende a produzir desgaste e exclusões silenciosas, articulando experiências e desafios laborais às dinâmicas intergeracionais e influenciando a mobilização de capitais e a (re)configuração das posições ocupadas pelos TAES 60+ no campo universitário, podendo, ao longo dos anos, causar efeitos nas disposições incorporadas (habitus).

Análise

A análise indica que o preconceito etário declarado é pouco frequente nas respostas. Contudo, nas transversalidades e subjetividades do corpus (respostas das entrevistas sintetizadas nos Quadros 25 a 43, seção 7.2) observa-se um etarismo não explícito — por vezes sutil e simbólico, por outras estrutural e institucional — e, em alguns casos, manifestado como autoetarismo, incidindo na desvalorização de ideias, no apagamento de trajetórias e na naturalização de expectativas de saída associadas à idade, com efeitos sobre o reconhecimento do capital simbólico dos TAEs 60+.

O padrão dialoga com o conceito de *ageism* (BUTLER, 1969) e pode ser interpretado, sob a ótica de Pierre Bourdieu, como processos de desvalorização e deslegitimação da população 60+ no campo — no caso dos TAEs, no campo universitário — que reduzem a conversão da experiência acumulada em reconhecimento, favorecendo formas sutis de deslegitimação e violência simbólica (BOURDIEU, 1989). Esses mecanismos tensionam o sentido do trabalho e influenciam relações sociais e decisões sobre permanência/aposentadoria.

Os depoimentos mostram que o etarismo nem sempre se afirma como agressão direta; ele opera por rebaixamento simbólico (ideias “desmerecidas”, percepção de estar “em declínio”) e por expectativas de saída. Nessa direção, o etarismo implícito pode ser compreendido como violência simbólica: uma imposição que não se dá por meios físicos ou explícitos, mas por mecanismos psicológicos e culturais associados ao poder simbólico, legitimados socialmente e, por isso, percebidos como “naturais” (BOURDIEU, 1989). Esse contexto é reforçado por uma lógica cultural que valoriza a novidade e desvaloriza a permanência, contribuindo para a construção da velhice como obsolescência (BAUMAN, 2008). Os achados também dialogam com estudos que apontam o etarismo como um problema organizacional (EY BRASIL; MATURI, 2023). Nesse sentido, a sutileza do etarismo não reduz seus efeitos: ela tende a dificultar seu reconhecimento e enfrentamento, produzindo desgaste acumulativo e exclusões silenciosas, por vezes mascaradas sob a linguagem da eficiência, da modernização e da atualização permanente.

Do Discurso da Normalidade às Evidências do Campo

Ao serem questionados sobre barreiras e preconceito etário, Quadro 30 (p. 134), a resposta da maioria dos sujeitos é a de que não percebem uma discriminação direta e que mantêm relações intergeracionais saudáveis, Quadros 38 e 39 (p. 147-148). No entanto, uma análise transversal das entrevistas revela que o etarismo opera nas entrelinhas do cotidiano,

manifestando-se de forma sutil através de diferentes tipos de etarismos não explícitos, conforme explicitado no Quadro 47 (p. 165).

Etarismo simbólico

Observa-se a presença de estereótipos e desvalorização social naturalizados associados à aposentadoria. No Quadro 32 (p. 137), o TAE02, ao ser questionado sobre o que sente ao pensar em aposentadoria, afirma:

“[...] a partir do momento que você aposenta, o pessoal acha que você não vale mais nada, não presta para mais nada [...]” e complementa: “[...] não pretendo aposentar agora!”.

O excerto expressa a percepção de desvalorização simbólica do aposentado, representado como alguém “sem valor” e “sem utilidade”, o que pode contribuir para a postergação da aposentadoria.

Etarismo estrutural

Evidenciam-se barreiras associadas à tecnologia e à organização do trabalho, sobretudo quando a digitalização avança sem suporte institucional. No Quadro 41 (p. 152), o TAE09, ao sugerir melhorias no ambiente de trabalho, destaca:

"[...] o servidor com mais de 60 anos, ele já tá numa fase hoje de inteligência artificial, ele já tem que ver a questão mais da informática [...] todos os programas do governo são todo informatizados, né? Então, tem que fazer um treinamento bom nessa área [...]"

De modo convergente, no Quadro 31 (p. 135), o TAE03, ao relatar estratégias para lidar com os desafios no trabalho, afirma:

“Eu acho que precisa de treinamento, né? [...] porque [...] a tecnologia [...] vem com tudo, né? E sem o treinamento, a pessoa sofre demais [...]”

O primeiro excerto expressa a percepção de barreira estrutural vinculada à informatização de procedimentos e sistemas, que pode reduzir a acessibilidade e a usabilidade para parte dos TAEs 60+. O segundo excerto reforça a dimensão organizacional do problema, ao apontar a ausência de treinamento como fator de sofrimento e dificuldade, o que pode contribuir para a individualização de um problema que é, em grande medida, institucional (suporte e capacitação).

Nesse cenário, a informatização mencionada pelos participantes pode ser compreendida no âmbito do Governo Digital, definido como o uso de tecnologias digitais integrado às estratégias de modernização para criar valor público (OCDE, 2014). Esse valor, por sua vez, relaciona-se ao que é percebido pelos cidadãos na adoção de serviços digitais — exemplificados por plataformas como gov.br e sougov.br — (LOPES; LUCIANO; MACADAR, 2018). Entretanto, quando a digitalização avança sem suporte organizacional — como a necessidade de treinamento reiterada nos excertos —, há risco de a promessa de ampliação de acesso e concretização de direitos no espaço digital não se realizar de forma equitativa (CRISTÓVAM; SAIKALI; DE SOUSA, 2020). Por fim, a desigualdade digital no Brasil demanda mais do que a autodenominação de “Governo Digital”, requerendo a incorporação da racionalidade que o conceito pressupõe (VIANA, 2021b).

Etarismo autodirigido

Observa-se a presença do autoetarismo, quando os estereótipos, preconceitos e discriminação baseados na idade estão internalizados na própria pessoa, por meio de declínios e limites subjetivos. No Quadro 34 (p. 139), o TAE06, ao ser questionado sobre os aspectos negativos relacionados à aposentadoria, afirmou:

"eu vejo assim, na aposentadoria depois dos 60, tudo apaga para você, tudo fica mais difícil. Financeiramente [...] muitas portas se fecham, velho. É isso que eu acho"

A fala do TAE06 (“depois dos 60, tudo apaga”) expressa um etarismo autodirigido, ao internalizar a idade como marco determinante de declínio e fechamento de oportunidades. Embora o Estatuto da Pessoa Idosa adote 60 anos como referência legal (BRASIL, 2003) — e a ONU utilize 60+ em países em desenvolvimento (ONU, 1982) —, esse limite é socialmente construído e historicamente variável (SILVA, 2008; PRIORE, 2025), não havendo consenso universal (REBELO, 2015). Além disso, a idade cronológica, por si só, não explica as mudanças do envelhecimento, pois há diferenças relevantes entre pessoas da mesma idade (OMS, 2005), bem como, o Ministério da Saúde do Brasil enfatiza que o envelhecimento é um processo natural que ocorre ao longo de toda a vida, não um “evento” aos 60 (BRASIL, 2006c). Nesse sentido, a velhice é algo relacional, pois todos somos o ‘velho’ ou a ‘velha’ de alguém (PRIORE, 2025). De qualquer modo, não se deve relativizar os direitos e proteções legais garantidos à população 60+, como a proteção integral e a absoluta prioridade (com atendimento preferencial e destinação privilegiada de recursos públicos), além da vedação de negligência e discriminação (BRASIL, 2003). Por fim, a questão financeira e o “fechamento

de portas” citados pelo TAE06 também remetem às desigualdades que produzem “diversas velhices” (PRIORE, 2025).

Etarismo institucional

Observa-se a presença de etarismo institucional quando a idade opera como critério formal (ou como organizador normativo) de trajetórias e permanência, estruturando expectativas e decisões no trabalho. No caso do serviço público, essa dimensão aparece de forma especialmente nítida na aposentadoria compulsória por idade, prevista no art. 40 da Constituição Federal e regulamentada para o limite de 75 anos.

Nos relatos, o incômodo emerge quando TAEs que desejam continuar trabalhando percebem a aposentadoria como um enquadramento obrigatório, associado a perdas e restrições. No Quadro 32 (p. 137), ao ser questionado sobre o que sente ao pensar em aposentadoria, o TAE08, que tinha 74 anos no momento da entrevista e estava a poucos dias de completar 75 (limite da aposentadoria compulsória), afirma:

"Eu sinceramente eu queria poder, se a lei me permitisse, continuar, mesmo que tiver idade para aposentar e não agora não, agora obriga a você aposentar porque se você não aposentar você perde financeiramente [...]" / "[...] Então você já sente a obrigação de aposentar porque você já vive meio amarrado ali no sentido monetário. E se você passar do tempo de entrar com o pedido de aposentar você vai perder. Aí você poxa, você porque que ele não faz uma lei para você ficar até quando você aguentar trabalhar [...]"

No Quadro 34 (p. 139), o TAE08, ao tratar de aspectos negativos da aposentadoria, também associa a saída à interrupção de um vínculo de pertencimento e colaboração:

"Ah, o negativo que a gente não sabe o rumo tomar, né. [...] o que que vai ser, como que é né? [...]" / "Porque a gente gostaria de não ter. [...] é como volto a falar, é sobre o problema de você continuar prestando a sua colaboração até quando você puder."

E, no Quadro 35 (p. 139), o TAE06 reforça a percepção de desligamento automático ("com 75 anos, desliga o padrão"), situando a trajetória laboral sob um marco cronológico externo:

"Enquanto Deus me dá vida para caminhar eu vou caminhando, o resto eu vou deixar para o sistema derrubar até com 75 anos, desliga o padrão."

Os excertos acima expressam o incômodo enfrentado por TAEs que não desejam se aposentar, especialmente aqueles próximos ao limite etário legal de 75 anos. No período de coleta de dados (julho a agosto de 2025), três dos nove entrevistados estavam próximos a esse

limite: o TAE06 (69 anos de idade e 49 de UFMT), o TAE08 (74 anos de idade e 49 de UFMT) e o TAE09 (73 anos de idade e 52 de UFMT).

Destaca-se a especificidade da amostra: pelas regras da Emenda Constitucional nº 103/2019, os TAEs citados possuíam, em razão do tempo de contribuição e da idade, direito à aposentadoria com integralidade (proventos baseados na última remuneração da ativa) e paridade (reajustes iguais aos dos servidores ativos) (BRASIL, 2019b; ENAP, 2022). No entanto, caso fossem aposentados compulsoriamente (art. 40, CF), os proventos seriam calculados pela regra da proporcionalidade ao tempo de contribuição e reajustados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), seguindo o regime do RGPS/INSS (BRASIL, 2019b). Consequentemente, o servidor que atinge a idade limite para a compulsória, ao perder o direito às regras de transição da integralidade e paridade, acaba sofrendo prejuízo financeiro.

Desse modo, a aposentadoria compulsória se traduz numa violência simbólica que, de certo modo, “expulsa” o servidor de sua atividade laboral. Baseado em Bourdieu (1989; 2008), a vivência acumulada na trajetória profissional desses TAEs, construída ao longo de décadas – seu capital cultural – bem como seu prestígio e reconhecimento – capital simbólico – são confrontados por um marco legal cronológico – violência simbólica – podendo por vezes, causar crises identitárias e perda de espaço nos campos de disputa social.

Nessa leitura, a aposentadoria compulsória se revela um etarismo institucional, uma vez que o Estado converte a idade em critério formal de permanência, naturalizando marcos cronológicos como reguladores da trajetória laboral.

Identificam-se outras expressões do etarismo institucional, como na classificação legal da “pessoa idosa” (60+), que delimita parâmetros cronológicos precisos para essa definição (BRASIL, 2003), e na mudança terminológica da Lei 14.423/2022, que substituiu o termo de “idoso” por “pessoa idosa” no Estatuto da Pessoa Idosa, buscando colocar a condição humana “pessoa” antes da condição biológica “o idoso”, numa tentativa de humanização e substantivação – o Ser antes da Condição (BRASIL, 2022c). Contudo, evidencia-se uma tensão normativa: enquanto o Estatuto busca sua humanização e veda a discriminação por idade, bem como o limite máximo de idade para admissão em trabalho/emprego, a aposentadoria compulsória encerra a vida laboral por causa da idade, produzindo uma exclusão institucional aparentemente neutra, mas com impactos simbólicos sobre reconhecimento e pertencimento no trabalho. Por fim, a própria distinção administrativa entre “servidor ativo” e “servidor inativo” (aposentado), reforça o estereótipo (como pensamos) de que a aposentadoria é sinônimo de inatividade (SINTUF-MT, 2025).

7.3.5 Capacitação como demanda estrutural (e não apenas esforço individual)

Padrão/Tensão

A capacitação aparece como demanda recorrente e como condição institucional para sustentar a adaptação no trabalho, e não apenas como esforço próprio do TAE 60+. Observa-se uma tensão entre: (i) estratégias individuais de compensação (buscar cursos, pedir ajuda, “correr atrás”) e (ii) expectativa de responsabilidade organizacional em virtude de sua demanda estrutural contínua (tempo institucional, acompanhamento e estabilidade). Esse movimento causa um desequilíbrio no campo social universitário, colocando o TAE 60+ sob pressão, uma vez que sua questão nesse “campo de batalha” não é apenas “aprender”, mas também uma disputa por capital, reconhecimento, poder simbólico e melhor posição no campo social.

Conexões

O subtema se distribui de forma transversal por três dimensões analíticas, cinco quadros temáticos e fundamenta-se nos relatos de nove TAEs 60+ (totalidade dos sujeitos) sistematizados no Quadro 48, articulando estratégias utilizadas pelos TAEs 60+ para lidar com os desafios no trabalho, com sugestões de projetos intergeracionais, de melhorias no ambiente de trabalho e de suporte oferecidos pela Universidade Federal de Mato Grosso.

Quadro 48 – Conexões relativas ao tema: Capacitação como demanda estrutural (e não apenas esforço individual)

Dimensão	Quadro	Indivíduo (TAE)
2 – Desafios e adaptação	31 - Estratégias utilizadas para lidar com os desafios no trabalho	TAE01; TAE03; TAE05; TAE07.
5 – Relações intergeracionais	39 – Participação em projetos intergeracionais	TAE08
6 – Perspectivas e sugestões	41 – Sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho	TAE01; TAE03; TAE04; TAE07; TAE08; TAE09
6 – Perspectivas e sugestões	42 – Suportes que a UFMT oferece aos TAEs 60+	TAE01; TAE02; TAE03; TAE05; TAE06
6 – Perspectivas e sugestões	43 – Apontamentos finais	TAE03; TAE08

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

Desdobramentos

Os achados indicam que a capacitação, quando tratada como ação episódica (“começa e para”), deixa de cumprir função protetiva e passa a produzir frustração, descrença e retração

do engajamento. Assim, a UFMT tende a enfrentar dois efeitos combinados: (i) risco operacional (dificuldade persistente de adaptação a sistemas e rotinas digitais) e (ii) risco simbólico (perda de reconhecimento, intensificação de pressões e reforço de leituras de desvalorização do trabalhador 60+). O desdobramento imediato é a necessidade de reposicionar a capacitação como infraestrutura contínua de trabalho, com governança, previsibilidade e acompanhamento, reduzindo a transferência do ônus de adaptação para o indivíduo.

A análise sustenta que a política de capacitação precisa migrar de uma lógica de “oferta eventual de cursos” para um arranjo estável e contínuo. Essa reprogramação além de diminuir a individualização do problema, contribui para recomposição de capitais no “campo de batalha” dos TAEs 60+: valoriza a experiência acumulada e possibilita acesso ao capital cultural/tecnológico exigido pela transformação digital.

Análise

A análise deste subitem é conduzida de duas formas, (1) a análise objetiva busca a partir das entrevistas, evidenciar as “dores” dos TAEs 60+; (2) a análise subjetiva busca interpretar essas “dores” à luz do referencial teórico.

Análise objetiva

Embora dados do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal demonstrem que a UFMT possui um corpo técnico de TAEs 60+ com elevada qualificação – em muitos casos, superior à exigida para o cargo (ver Tabelas 07, 09 e 10, p. 106 a 108) –, a intensificação da digitalização e a atualização constante de sistemas têm exigido níveis de domínio técnico e velocidade de adaptação que nem sempre são acompanhados por políticas sistemáticas de capacitação e suporte. Esse cenário produz um descompasso e uma insuficiência de ações formativas contínuas, com potencial comprometimento da autonomia no exercício das funções e da qualidade de vida no trabalho.

Excertos mostram esse fenômeno em funcionamento. O curso surge como iniciativa individual do TAE: “procurando se adequar, fazer curso [...]” (TAE01), mas também como necessidade objetiva diante da aceleração tecnológica: “sem o treinamento, a pessoa sofre demais [...]” (TAE03) e como cobrança dirigida à instituição: “A universidade tem que oferecer [...] cursos” (TAE07).

Destaca-se na amostra, a fala do TAE 02 ao ser questionado se a UFMT oferece suporte suficiente para os trabalhadores 60+, e sobre o que poderia ser feito:

“Ó, a UFMT, infelizmente as universidades que estão com os os braços e as pernas quebrados, tá? Não tem mais nada. Poderia ter. Poderia. Tá!. Mas só que começa e para, começa e para, começa e para. Isso já cansou os trabalhadores, igual, na minha idade, que já pegou esse começa e para, começa e para um monte de vezes, já extrapolou. [...] ninguém quer mais participar [...]. Ele começa logo que estava desenvolvendo para. Aí fala assim: "Não, nós estamos fazendo uma pesquisa, começa com a coisa de, vamos supor, psicólogo, tentando preparar, e para no meio! e a pessoa fica perdida. Todo mundo que começou e parou, começou e parou, começou a ficar perdida, agora não vai mais. Não vai. Quando começa a ter, começa a engajar, não está nem na metade ainda, acaba o negócio. Então aqui não tem uma coisa assim firme, séria. Não tem! Não dá continuidade naquilo que se propõe, não é uma coisa séria, eles param sempre pela metade, então, pra gente não compensa nada.” (TAE02, ver Quadro 42, p. 153).

Essa descontinuidade (“começa e para”) faz com que a capacitação seja percebida como episódica ou descontinuada. Quando isso ocorre, seus efeitos tendem a se acumular em dois planos.

No plano prático (adaptação e execução do trabalho), a ausência de ações formativas contínuas impede a consolidação de rotinas de aprendizagem e suporte. Com isso, o trabalhador permanece exposto à mudança tecnológica e às exigências crescentes de domínio de sistemas de plataformas digitais, “a tecnologia vem com tudo [...]” (TAE03). Esse efeito é reforçado pelo contexto institucional na UFMT: a migração progressiva de fluxos e atendimentos para a plataforma Gov.br e SouGov.br reconfigura canais de informação e atendimento aos servidores (BRASIL, 2024c; BRASIL, 2024e). Soma-se a isso a migração do ponto eletrônico para o SouGov.br, que ampliou exigências digitais inclusive para servidores que “nunca haviam realizado registro eletrônico”. Além disso, o próprio Programa de Gestão de Desempenho (PGD) do Governo Federal intensifica o uso de TICs, principalmente quando é adotado por meio da modalidade de teletrabalho ou híbrido (presencial + teletrabalho), em que a interação entre os membros de equipe, e no caso dos setores administrativos, parte do atendimento ao público, são realizados de modo on-line (BRASIL, 2022b; BRASIL, 2023).

No plano simbólico (engajamento, confiança e reconhecimento): a descontinuidade, “começa e para” (TAE02) pode comunicar fragilidade institucional, produzir descrença e reduzir adesão futura, “pra gente não compensa” (TAE02), convertendo uma política potencialmente protetiva em experiência de frustração. Desse modo, o treinamento tende a deixar de ser percebido como investimento institucional e pode passar a operar como promessa instável, ampliando o ônus subjetivo de “dar conta” e favorecendo leituras de perda de espaço: “vai encostando os mais velhos [...]” (TAE05).

Outro achado relevante é a proposição recorrente (TAE01; TAE03; TAE04; TAE07; TAE08) de programa para pré-aposentadoria contemplando cursos, debates, palestras, acompanhamentos psicológicos e financeiros para quem está em “fase de aposentação”

(TAE03), possam ter apoio institucional neste momento de transição, inclusive com propostas de ações para o desenvolvimento de renda complementar ou de empreendedorismo. Além disso, destacou-se a necessidade de a Universidade identificar quem está em fase de pré-aposentadoria para que possam ser auxiliados para que façam cursos visando sua progressão funcional e “não deixar para última hora” (TAE08), ponto que cabe ser ressaltado, pois esta é uma das formas de aumentar a remuneração do TAE, via incentivo à qualificação (ver Tabela 05, p. 102). Por fim, o TAE07 complementa que tais programas devam contemplar políticas voltadas ao combate do etarismo visando diminuir o choque geracional e valorizar, como ele denomina, “quem construiu a instituição”.

Empreende-se que tais propostas são mais que simples sugestões, transfigura-se em pedidos de apoio à Universidade, principalmente ao confrontarmos com os resultados e posterior análise da dimensão aposentadoria do Eixo Temático (Dimensão 3: Aposentadoria – Quadros 32 a 35, p. 137-139), que constatou que a aposentadoria ou decisão pela permanência, para os TAEs 60+ na UFMT, não se reduzem a um ato administrativo, mas configuram uma transição psicossocial e material, onde existe uma explícita ambivalência: de um lado, descanso, liberdade e “direito”; de outro, incerteza, medo e risco de perda de reconhecimento e renda.

Complementando a análise objetiva, baseado nas entrevistas, abaixo são listadas as principais sugestões de curso/programa/treinamento identificadas na amostra. A lista está dividida por áreas em comum.

Quadro 49 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à tecnologia, informática e transformação digital (TAEs 60+)

Tecnologia, informática e transformação digital	
TAE01	Cursos para lidar melhor com tecnologia e se adequar ao ambiente de trabalho.
TAE03	Treinamento tecnológico para reduzir dificuldade com mudanças digitais. (e interpessoal).
TAE04	Treinamento (de forma geral), especialmente diante das mudanças tecnológicas.
TAE05	Curso de atualização para quem usa sistemas (DW SIAPE / cadastro / informações).
TAE07	Capacitação sobre inteligência artificial (IA) para uso no trabalho, com orientação de segurança e aplicação prática. / Formação de facilitadores internos (servidores para multiplicar cursos nas unidades). / Política institucional de capacitação em ferramentas digitais e IA. / Projeto de inclusão digital para a UFMT.
TAE09	Treinamento em informática/IA/sistemas informatizados, porque os programas do governo estão informatizados.

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

Observa-se, neste eixo, predominância de demandas por capacitação tecnológica e apoio institucional à adaptação digital, com destaque para o uso de sistemas, informática e inteligência artificial no trabalho.

Na mesma direção, surgem sugestões voltadas à preparação para aposentadoria.

Quadro 50 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à preparação para aposentadoria (TAEs 60+)

Preparação para aposentadoria	
TAE01	Cursos/debates/palestras de preparação para aposentadoria e melhorar sua motivação.
TAE03	Curso para “aposentar melhor”, com orientação para quem está em fase de aposentação.
TAE04	Acompanhamento e treinamento individual no momento de transição para aposentadoria. / Acompanhamento psicológico para a transição (evitar conflitos e apoiar decisão).
TAE07	Curso de preparação para aposentadoria (com foco psicológico e financeiro). / Curso de capacitação para aposentadoria com foco em renda complementar/empreendedorismo.
TAE08	Ação institucional para identificar quem vai aposentar, então, fazer acompanhamento antecipado para curso/progressão funcional (não deixar para a “última hora”).

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

Neste eixo, as falas evidenciam a necessidade de ações institucionais contínuas de preparação para a aposentadoria, envolvendo planejamento, orientação e acompanhamento do processo de transição.

Esse conjunto de propostas também se articula a demandas de apoio psicossocial e qualidade de vida.

Quadro 51 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à saúde mental, apoio psicossocial e qualidade de vida (TAEs 60+)

Saúde mental, apoio psicossocial e qualidade de vida	
TAE02	Apoio psicológico contínuo (ela critica ações que começam e param; defende continuidade). / Inserir o componente psicológico como apoio ao trabalhador 60+.
TAE04	Acompanhamento psicológico associado ao treinamento e escuta individualizada.
TAE07	Programas de qualidade de vida voltados aos servidores (o TAE diz que faltam na UFMT). / Psicólogo no processo de preparação para aposentadoria (para ajudar a refletir e decidir) / Programa de qualidade de vida para aposentados (incluindo atividades específicas)./ Programas de pilates, dança e yoga (citados como ações para aposentados).

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

As sugestões reunidas neste eixo indicam a centralidade do apoio psicossocial e das ações de qualidade de vida, especialmente como suporte ao envelhecimento no trabalho e à transição para a aposentadoria.

Além disso, aparecem sugestões de integração e convivência intergeracional.

Quadro 52 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à integração, convivência, acolhimento e troca de experiências (TAEs 60+)

Integração, convivência, acolhimento e troca de experiências	
TAE04	Encontros entre aposentados e aposentandos para troca de experiências e fortalecimento da decisão.
TAE05	Reuniões com os mais idosos (com participação/suporte do sindicato).
TAE06:	Projetos da universidade que incentivem e deem mais atenção aos trabalhadores 60+. / Mais incentivo/motivação (inclusive com cursos) para esse público/ Retomar ações de convivência/integração (festas, campeonatos, atividades funcionais e sindicais coletivas).
TAE08:	Treinamento para todos, independentemente da idade, favorecendo convivência e troca entre gerações. / Promover mais encontros intergeracionais.
TAE09:	Programa/ação de acolhimento aos aposentados e aposentandos (boa recepção, espaço e atendimento valorizado).

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

Neste eixo, destaca-se a valorização de ações coletivas de convivência, acolhimento e troca de experiências, com ênfase no fortalecimento dos vínculos institucionais e intergeracionais.

Por fim, os entrevistados apresentam propostas de gestão de pessoas e programas institucionais estruturados.

Quadro 53 – Sugestões de cursos, treinamentos e programas relacionadas à gestão de pessoas e programas institucionais estruturados (TAEs 60+)

Gestão de pessoas, valorização e programas institucionais estruturados	
TAE05	Programa especial para servidores mais velhos (em vez de deixá-los “de lado”).
TAE07	Programas e Curso de capacitação sobre etarismo/choque geracional para valorizar quem construiu a instituição. / PIA para técnicos (Plano Individual de Atividade) como ferramenta de registro/organização e valorização do trabalho técnico / Banco de talentos para mapear capacidades dos servidores e encaminhar para projetos/cursos. / Projeto de pesquisa com aposentados (mapeamento/produção de conhecimento sobre esse público). / Universidade da “terceira idade” (programa previsto para informar e apoiar esse público).
TAE08	Mais treinamento funcional (para o dia a dia)./ Retomar aulas/treinamento de comunicação interna (comunicação social) para melhorar atendimento e relação com a comunidade.

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas semiestruturadas (2026).

As propostas deste eixo apontam para a necessidade de políticas institucionais mais estruturadas de gestão de pessoas, com foco na valorização dos servidores 60+ e na continuidade das ações de capacitação e acompanhamento

As sugestões identificadas na amostra indicam a necessidade de ações institucionais integradas, que articulem capacitação, preparação para aposentadoria, apoio psicossocial, convivência intergeracional e políticas de gestão de pessoas voltadas aos servidores 60+. Destaca-se, a centralidade da tecnologia na amostra, seis de nove TAEs, apontando para um elemento que pode estar causando desequilíbrio no campo de disputa social, conforme contextualizado a seguir.

Análise subjetiva

A tensão entre “autoesforço” e “responsabilidade organizacional” expressa, subjetivamente, um descompasso sociotécnico: a digitalização redefine exigências do cotidiano, enquanto a capacitação aparece como mediação que nem sempre é sustentada de modo estável. As dificuldades com sistemas (Sou.gov, Gov.br) não decorrem de falta de familiaridade tecnológica, mas sim de limitação de aprofundamento técnico, complexidade dos sistemas e insuficiência de ações formativas contínuas.

Baseando-se em Bourdieu, a capacitação deixa de ser apenas “qualificação” e passa a operar como mecanismo de recomposição de capital. A intensificação da transformação digital tensiona um habitus profissional constituído em rotinas analógicas; nesse processo, o capital cultural/tecnológico (domínio de sistemas e plataformas) ganha centralidade, enquanto capitais acumulados pela trajetória (experiência prática, conhecimento tácito, senioridade) tendem a sofrer desvalorização simbólica, podendo produzir formas sutis de violência simbólica, especialmente quando a perda de reconhecimento é internalizada como inadequação ou obsolescência (BOURDIEU, 1989).

De forma complementar, a responsabilização individual tende a se intensificar em contextos de gestão por metas e mensuração. Nesse sentido, Boltanski e Chiapello ao interpretar o deslocamento do controle da presença para a mensuração da atividade, apontam que modelos contemporâneos podem favorecer a internalização da obrigação de adaptação contínua, deslocando para o indivíduo a responsabilidade por dificuldades que também decorrem de mudanças aceleradas, complexidade dos sistemas e suporte insuficiente (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Por isso, no plano transversal, a capacitação aparece menos como “curso” e mais como infraestrutura de permanência e transição: ela envolve tecnologia/sistemas/IA, mas também convivência, valorização e preparação para aposentadoria (psicológica e financeira). Quando a instituição sustenta continuidade, a capacitação funciona como mediação que reduz

assimetrias e preserva autonomia; quando a instituição falha (“começa e para”), ela reforça a individualização do problema e desorganiza expectativas de cuidado institucional.

7.4 ANÁLISE INTEGRADA E INTERPRETAÇÃO SOCIOLÓGICA DOS ACHADOS

Esta seção integra os resultados do eixo temático e do eixo transversal. Em síntese, os dados indicam que a **percepção, experiência e dificuldades do TAE 60+ na UFMT não se reduzem a fatores individuais ou etários, mas se organizam em torno de um campo universitário em reconfiguração**, no qual se alteram critérios de valorização, reconhecimento e permanência no trabalho.

No eixo temático, o trabalho aparece sustentado por forte pertencimento institucional e sentido público: um investimento no jogo social que se expressa em narrativas de orgulho, realização e identificação com a universidade (“segunda casa”, “sonho realizado”, “experiência gratificante”). Ao mesmo tempo, emergem pressões e desgastes, associados a cobranças, tensões de gestão e deterioração percebida do ambiente. Isso ajuda a compreender por que a permanência é vivida, ora como realização e identidade, ora como peso e desânimo.

O eixo transversal evidencia que um vetor central dessa inflexão é a transformação digital articulada a lógicas gerenciais. Na UFMT, essa transformação não é apenas “contexto”, mas se materializa em infraestruturas e programas concretos que reorganizam rotinas. O SEI, por exemplo, foi implementado antes da pandemia (agosto/2017) e, com a ampliação do trabalho remoto a partir de 2020, tornou-se central para tramitação de processos e solicitação de serviços, demandando adaptação a fluxos digitais e desenvolvimento de habilidades tecnológicas, sobretudo para quem tinha menor familiaridade. Outro exemplo são os aplicativos Gov.br e SouGov.br, carros chefes da transformação digital da administração pública federal, acentuando a migração de atividades e fluxos administrativos para ambientes digitais.

Percebe-se que a transformação digital, mediada por diferentes tecnologias e conectividade, provoca mudanças organizacionais significativas (VIAL, 2019). Entretanto, a digitalização é vivida como experiência ambivalente: moderniza rotinas, mas também reconfigura ritmo, expectativas e exigências, ampliando pressão por atualização contínua e insegurança.

Quando lida pela ótica de Boltanski e Chiapello (2009), essa mudança ganha densidade ao explicitar um deslocamento do “corpo presente” para a atividade mensurável, com intensificação da responsabilização individual e da cobrança por entregas, sobretudo em

ambientes orientados por metas e resultados. Na UFMT, esse deslocamento torna-se empiricamente mais nítido com a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O próprio desenho do PGD é descrito como instrumento de mensuração das atividades com foco em entregas e resultados, substituindo o controle de frequência pelo controle de entregas/qualidade. Nesse quadro, o sofrimento relatado não se explica como “dificuldade individual com tecnologia”, mas como efeito de uma mudança de regime de trabalho e de reconhecimento, em que rastreabilidade, responsividade e desempenho passam a organizar o cotidiano.

Essa configuração se agrava quando a digitalização se combina com burocratização, controle e compressão temporal, produzindo um ambiente híbrido de cobrança: coexistem mecanismos procedimentais rígidos e exigências contemporâneas de desempenho. Na administração pública brasileira, diferentes estruturas administrativas coexistem, resultando em um modelo híbrido que combina elementos burocráticos e gerenciais. Um exemplo institucional dessa dupla face é o controle digital do tempo: na UFMT, o Registro Eletrônico de Frequência foi implantado em 29/06/2023 e, em janeiro/2024, o registro de ponto foi migrado para o aplicativo SouGov.br. Com isso, a marcação digital passou a alcançar inclusive trabalhadores que “muitas vezes sequer trabalhavam com computadores”, como jardineiros e motoristas. Em paralelo, a implantação do PGD exige maior controle da atividade e do resultado, inclusive com possibilidade de teletrabalho (gerencialismo), em vez do “controle do corpo” presencial e da hierarquia rígida (burocracia administrativa).

Por isso, a leitura integrada sustenta que sobrecarga e desgaste não devem ser atribuídos ao “fator idade”, mas às condições institucionais de trabalho, às exigências aceleradas e ao suporte insuficiente para transições que são estruturais.

Sob a lente de Bourdieu (1989; 2008), a integração dos eixos mostra uma reconfiguração das regras do jogo no campo universitário: mudam os capitais que “valem” e a forma como se convertem em reconhecimento. Nesse sentido, o habitus profissional, constituído em rotinas predominantemente analógicas, passa a operar em descompasso com exigências aceleradas — uma condição de histerese — e, nesse cenário, ganha centralidade o capital cultural tecnológico (domínio de sistemas e plataformas), enquanto a experiência acumulada, o conhecimento tácito e a senioridade tendem a sofrer desvalorização simbólica.

O Painel Estatístico de Pessoal (PEP) e o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), ambas plataformas de gestão do Governo Federal, oferecem um dado importante para dar corpo a essa leitura: o grupo TAE 60+ na UFMT é numericamente relevante (212 no PEP em junho/2025 e 239 no SIAPE em agosto/2025), e inclui uma faixa

próxima da compulsória (35 TAEs com 70–74 anos). Além disso, evidencia-se um corpo técnico qualificado, com maioria em pós-graduação (58,02%) ou graduação (17,92%), embora a distribuição por classes/cargos indique predominância em classe intermediária – nível médio (Classe D). Esse descompasso fortalece a interpretação de que “o que vale” no jogo não é somente escolaridade/experiência, mas a capacidade de converter capital (inclusive o acadêmico) em desempenho visível e operável nas infraestruturas digitais.

Nesse ponto, a capacitação assume papel estruturante. Ela deixa de ser “boa prática” e passa a operar como mecanismo de reconversão de capital para permanência com dignidade no novo contexto sociotécnico. O eixo transversal explicita a tensão entre “autoesforço” e “responsabilidade organizacional” e interpreta que, quando a capacitação é instável (“começa e para”), ela reforça a individualização do problema e desorganiza expectativas de cuidado institucional — aumentando assimetrias e ampliando desgaste.

O etarismo, por sua vez, emerge como efeito e mecanismo. Ainda que o preconceito declarado seja pouco frequente, o eixo transversal identifica etarismo não explícito (sutil, estrutural, institucional, autoetarismo), incidindo na desvalorização de ideias e no apagamento de trajetórias. À luz de Bourdieu (1989; 2008), isso pode ser interpretado como violência simbólica, quando classificações naturalizadas associam idade à obsolescência e transformam exigências aparentemente neutras (velocidade, atualização permanente, novos critérios de valor) em exclusões silenciosas. Essa dinâmica é reforçada por uma lógica cultural que valoriza a novidade e desvaloriza a permanência (BAUMAN, 2008),

A aposentadoria fecha essa engrenagem. Os relatos mostram ambivalência entre liberdade e medo de ruptura identitária, com peso do planejamento e das condições materiais. No plano transversal, a aposentadoria compulsória é lida como forma de etarismo institucional, na medida em que um marco cronológico confronta capitais acumulados (experiência e reconhecimento) e pode produzir perdas simbólicas e crises identitárias — além de repercussões financeiras. Como exemplo, destaca-se o abono permanência, devido ao servidor que já reúne idade e condições para se aposentar, mas opta por permanecer em atividade: trata-se de um benefício que pode variar entre 7,5% e 22% da remuneração e que persiste até a compulsória (75 anos); com a aposentadoria, o servidor perde esse direito, o que pode influenciar a decisão de permanência pela perda direta na renda mensal (Cap. 6, Quadro 23, p. 122).

Em síntese, o “campo de batalha” do TAE 60+ se estrutura por uma contradição central: forte comprometimento no trabalho e no sentido público, mas sob regras reconfiguradas por transformação digital e lógicas gerenciais que redistribuem capitais e

alteram padrões de reconhecimento. Nessa direção, o acúmulo de capital cultural (experiência) e social (*networking*) historicamente conferiu legitimidade para atuar no campo sob um *habitus* consolidado; entretanto, no novo contexto, a transformação digital — entendida como processo de mudanças organizacionais significativas mediadas por TIC e conectividade — torna o domínio tecnológico mais decisivo, reduzindo a conversão automática da experiência em reconhecimento (VIAL, 2019; VERHOEF et al., 2021). Em paralelo, o deslocamento do controle para a mensuração da atividade intensifica a responsabilização individual (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), favorecendo a internalização da obrigação de adaptação contínua. Culturalmente, a valorização da novidade em detrimento da permanência (BAUMAN, 2008), em um contexto marcado pela digitalização e Indústria 4.0 (SCHWAB, 2016), cria condições para que o *etarismo* opere mesmo quando não enunciado, como violência simbólica que naturaliza desigualdades e pressiona a permanência/saída. A implicação prática é que a resposta institucional mais aderente não é individualizar o problema, mas estruturar suporte contínuo: capacitação permanente, infraestrutura e acolhimento, reconhecimento institucional do trabalho e práticas de cooperação intergeracional, mitigando pressões e exclusões silenciosas.

7.4.1 O “campo de batalha”

O Quadro 54 sistematiza dimensões analíticas inspiradas em Bourdieu e suas manifestações no campo universitário, representando uma estrutura de jogo social vivenciada pelos TAEs 60+ na UFMT.

Esse jogo ocorre no “campo de batalha”, ou seja, no campo universitário da UFMT, especialmente no subcampo administrativo/gestão, onde se disputam legitimidade, reconhecimento e permanência sob regras reconfiguradas pela transformação digital e por lógicas orientadas a metas e resultados.

A importância do jogo (*illusio*) transparece no forte investimento simbólico no trabalho, evidenciado nas entrevistas com TAEs 60+ — sentido público, pertencimento e realização —, o que sustenta a permanência laboral mesmo diante de desgaste e pressões.

Cabe ressaltar que esse jogo não ocorre em um ambiente estático. Trata-se de um ambiente dinâmico e continuamente reconfigurado por marcos e dispositivos institucionais que materializam novas regras, exemplos: o SEI (intensificado a partir de 2020), o PGD (normatizado em 2023 com foco em entregas e resultados), o controle digital de frequência e a crescente centralidade de plataformas digitais (SouGov.br). Esses elementos ajudam a

explicitar por que a pressão vivida pelos TAEs 60+ deve ser interpretada como efeito de um novo regime sociotécnico de organização do trabalho, e não como incapacidade individual.

Quadro 54 – Estrutura do jogo e “campo de batalha” do TAE 60+ na UFMT

Dimensão (baseada em Bourdieu)	Lógica Analógica (Habitus consolidado)	Lógica Digital/Gerencial + Regras do jogo (reconfiguração do campo)
Regras do Jogo	Rotinas mais estáveis, centradas em procedimentos, trâmites e presença/fluxo burocrático.	Trabalho mediado por sistemas e conectividade (ex.: SEI; SouGov) e por evidências/entregas (ex.: PGD): deslocamento para atividade mensurável, rastreabilidade, responsividade e metas.
Capital Cultural e “Tecnológico”	Experiência prática, conhecimento tácito, senioridade e domínio do “como funciona” o institucional, do “saber fazer” pela experiência acumulada.	Centralidade do capital cultural tecnológico (domínio de sistemas/plataformas). A experiência perde conversão automática em reconhecimento se não se traduz em desempenho visível no digital (ex.: exigências ampliadas com o uso central do SEI e do SouGov.br).
Capital Econômico	Estabilidade material vinculada à carreira longa e expectativa de fechamento do ciclo com segurança.	Permanência/saída envolve impactos de regras como aposentadoria/compulsória, com possíveis perdas e inseguranças, bem como, cálculo material (renda/benefícios). Ex.: abono permanência (7,5% a 22%) pode incentivar permanência até a compulsória (75), cessa com a aposentadoria.
Capital Social (networking)	Redes no setor/equipe sustentam cooperação, circulação de informação e suporte cotidiano.	Capital social vira infraestrutura informal de adaptação (pedir ajuda, aprender sistemas, “segurar o trabalho”) quando o suporte institucional é instável.
Capital Simbólico e Reconhecimento	Reconhecimento por tempo de casa, ser referência, memória institucional e “dar conta” do trâmite.	Reconhecimento tende a se concentrar no que vira evidência/entrega; valorização muitas vezes mais relacional (equipe) do que institucionalizada; sensação de invisibilidade para a instituição.
Poder Simbólico	Chefias e instâncias definem prioridades, com rotinas consolidadas e margens estáveis de autonomia prática.	Poder se expressa na definição do que conta como “resultado”: metas, prazos, indicadores e critérios de performance; intensifica controle e responsabilização individual, (ex.: PGD).
Violência Simbólica	Hierarquias existem, mas menos ancoradas no “não ser digital” como marcador de valor.	Naturalização de classificações que associam idade a obsolescência; exclusões difusas travestidas de neutralidade (“é exigência do sistema”, “é o ritmo”). Compulsória pode operar como etarismo institucional.
Habitus e Histerese	Habitus profissional forjado em rotinas analógicas e trâmites previsíveis; disposições ajustadas ao “mundo do papel”.	Histerese: descompasso entre disposições incorporadas e exigências aceleradas do novo regime (digital/gerencial), vivido como pressão por atualização e insegurança.
Estratégias de Reconversão de Capital	Aprendizagem pela prática e pela experiência; adaptação incremental; apoio entre pares.	Reconversão de capital via capacitação contínua, infraestrutura, acompanhamento e valorização de trajetórias; quando a capacitação “começa e para”, reforça individualização e amplia assimetrias.
Relação com o Tempo	Ritmo mais previsível (ciclos administrativos), com tempo longo favorecendo acúmulo de experiência.	Compressão temporal: urgência, prazos, responsividade e atualização contínua; aceleração reorganiza o cotidiano. Ex.: controle digital do tempo (SISREF/SouGov) e incorporação de WhatsApp/Instagram em atendimentos ampliam expectativa de resposta e conectividade
Consequência Social	Permanência ancorada em pertencimento e sentido público; reconhecimento mais comunitário/local.	Risco de desgaste, insegurança e exclusões silenciosas; tensão permanência/saída (inclusive por compulsória); necessidade de resposta institucional (suporte, reconhecimento, cooperação intergeracional).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (entrevistas) e da análise integrada dos eixos temático e transversal (2026).

7.5 PRINCIPAIS ACHADOS

Em síntese, os resultados dos eixos temático e transversal convergem para oito achados centrais sobre o trabalho dos TAEs 60+ na UFMT. Para fins de clareza, os achados são apresentados a seguir, organizados em três dimensões — percepções, vivências e desafios.

Percepções

1. **Pertencimento e sentido do trabalho:** o trabalho na UFMT é percebido como fonte de identidade e pertencimento, associado a orgulho, realização e à ideia de “segunda casa”, sustentando o compromisso com a instituição.
2. **Etarismo emerge de forma sutil/estrutural/institucional, mesmo quando não declarado:** ainda que o preconceito explícito não seja dominante nos relatos, aparecem indícios de etarismo velado: desvalorização de ideias, apagamento de trajetórias e associação naturalizada entre idade e “obsolescência”. Esse mecanismo opera como violência simbólica e pode intensificar pressões pela saída/aposentadoria.
3. **Apoio e reconhecimento assimétricos:** o suporte tende a ser mais consistente no nível do setor/equipe, enquanto emergem fragilidades intersetoriais e percepção de reconhecimento institucional desigual e/ou invisibilidade do trabalho administrativo cotidiano.

Vivências

4. **Ambivalência do cotidiano laboral:** as experiências de trabalho alternam satisfação/realização com cansaço, desânimo e sobrecarga, variando conforme o contexto do setor, cobranças e mudanças percebidas no ambiente e nas chefias.
5. **Intergeracionalidade mais informal do que institucionalizada:** a convivência intergeracional é, em sua maioria, cooperativa, porém as trocas dependem do cotidiano e de iniciativas pontuais, com baixa institucionalização e pouca continuidade.

Desafios

6. **Capacitação aparece como eixo estruturante (e não como solução pontual):** a capacitação deixa de ser “boa prática” e assume caráter de condição para permanência com dignidade no novo contexto sociotécnico. Quando é instável ou descontínua (“começa e para”), reforça a individualização do problema, amplia assimetrias e eleva desgaste — evidenciando a necessidade de suporte institucional contínuo.

7. **Digitalização como ganho e pressão simultaneamente:** embora modernize rotinas e agilize processos, a digitalização intensifica o ritmo, amplia a exigência de atualização contínua e pode produzir insegurança, especialmente quando o suporte institucional é insuficiente.
8. **Aposentadoria como transição ambivalente e sensível:** a aposentadoria ou decisão pela permanência não se reduzem a um ato administrativo. A aposentadoria envolve expectativas positivas e preocupações materiais e psicossociais (perdas, incertezas, reorganização da rotina e planejamento), atravessadas por condições financeiras e regras institucionais (previdenciárias/etárias) que combinam a perspectiva de descanso/autonomia com receios de ruptura identitária e de desvalorização simbólica, influenciando as decisões de permanência ou saída do trabalho. Assim, existe uma explícita ambivalência: de um lado, descanso, liberdade e “direito”; de outro, incerteza, medo e risco de perda de reconhecimento e renda.

Achado integrador

De forma integrada, a análise e interpretação sociológica dos eixos temático e transversal apontam o seguinte achado integrador: **as percepções, vivências e dificuldades dos TAEs 60+ na UFMT não se reduzem a fatores individuais ou etários, mas se organizam em torno de um campo universitário em reconfiguração**, no qual se alteram critérios de valorização, reconhecimento e permanência no trabalho.

Esses achados explicitam como os TAEs 60+ percebem o ambiente de trabalho, como o vivenciam no cotidiano e quais desafios enfrentam.

7.6 COMO OS ACHADOS RESPONDEM À QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa deste estudo foi: **Quais são as percepções, vivências e desafios enfrentados pelos TAEs ativos com 60 anos ou mais em relação ao seu ambiente de trabalho?** Para respondê-la, esta seção articula os resultados do eixo temático (Seção 7.2), os padrões identificados no eixo transversal (Seção 7.3) e a síntese dos oito achados centrais (Seção 7.5), organizando a resposta nas dimensões: percepções, vivências e desafios.

Percepções: Os TAEs 60+ percebem o trabalho na UFMT como fonte de pertencimento e sentido, associado a identidade, orgulho e compromisso institucional, mesmo reconhecendo mudanças no ambiente. Em paralelo, percebem um contexto em transformação, com reconfigurações no clima relacional e aumento de exigências: a digitalização é vista

como modernização e, simultaneamente, como pressão por atualização e aceleração do ritmo; somam-se mecanismos de intensificação ligados a burocratização, controle e prazos. Também se destaca a percepção de reconhecimento assimétrico (mais forte no setor/equipe e mais irregular no plano institucional) e de etarismo sutil/estrutural, observado por desvalorização de ideias, apagamento de trajetórias e naturalização de expectativas de saída associadas à idade.

Vivências: As vivências evidenciam um cotidiano marcado pela coexistência entre satisfação/realização e cansaço/sobrecarga, variando conforme setor, chefias e condições organizacionais. A transformação digital é vivida como adaptação contínua: facilita rotinas, mas eleva exigências e pode produzir insegurança quando suporte e infraestrutura são insuficientes. A intergeracionalidade aparece majoritariamente cooperativa, porém pouco institucionalizada, dependendo de arranjos locais e iniciativas pontuais. A aposentadoria é vivida como transição sensível: combina expectativa de descanso/autonomia com receios financeiros e de ruptura identitária, influenciando decisões de permanência ou saída.

Desafios: Os desafios se organizam em três frentes interligadas: (i) sociotécnica, com demandas de atualização e limitações de suporte, tornando a capacitação uma condição estruturante (e não pontual) para permanência com dignidade; (ii) organizacional, com intensificação do trabalho por prazos, detalhismo, controles e cobranças; e (iii) simbólico-institucional, envolvendo reconhecimento desigual, etarismo velado e aposentadoria como transição psicossocial e material atravessada por regras e condições financeiras.

Em conjunto, os achados mostram que as percepções, vivências e desafios dos TAEs 60+ não se reduzem à idade em si, mas resultam da interação entre sentido/pertencimento e um campo universitário em reconfiguração, no qual transformação digital, intensificação organizacional e mecanismos sutis de reconhecimento/etarismo reorganizam ritmos, expectativas e decisões de permanência ou saída, demandando suporte institucional contínuo (especialmente em capacitação, acolhimento e preparação para aposentadoria).

7.7 CONFRONTO ENTRE PRESSUPOSTOS INICIAIS E RESULTADOS EMPÍRICOS

O Quadro 55 confronta os pressupostos iniciais (Quadro 1, p. 39) com os resultados dos eixos temático e transversal, indicando se os achados os confirmam, os confirmam parcialmente ou os refutam.

Quadro 55 – Confronto entre temas preliminares e os resultados dos eixos temático e transversal

Temas preliminares (Quadro 1, p. 39)	Principais problemas associados	Confirmação nos resultados temáticos + transversais
Condições financeiras e impactos da aposentadoria	Redução da renda após a aposentadoria; dificuldades para manutenção de planos de saúde; custos elevados com medicamentos; necessidade de renda complementar	Confirmada. (perdas/remuneração e “peso no bolso” aparecem de forma direta, incluindo abono permanência/auxílio alimentação e gastos com farmácia/plano de saúde).
Saúde e bem-estar	Ausência de políticas institucionais específicas; dificuldades de acesso a serviços de saúde; carência de apoio psicológico (especialmente na transição para aposentadoria)	Parcialmente confirmada. (há forte evidência de demanda por apoio psicológico/qualidade de vida e menções a depressão/medicação; porém não aparecem, de modo explícito, “dificuldades de acesso a serviços de saúde”).
Tecnologia e exclusão digital	Dificuldades no uso de sistemas e aplicativos governamentais e institucionais (Sou.gov, Gov.br); falta de capacitação tecnológica	Confirmada (dificuldades tecnológicas, necessidade de treinamento e problemas de infraestrutura tecnológica aparecem com recorrência; menção explícita a gov.br/sougov.br no transversal).
Lazer, convivência e integração social	Isolamento social; perda de vínculos institucionais após a aposentadoria; ausência de atividades de lazer/cultura/convivência voltadas à pessoa idosa	Confirmada. (perda/baque no convívio social e riscos de isolamento/depressão no pós-carreira; e sugestões de convivência/integração, inclusive “retomar” atividades coletivas).
Acessibilidade e infraestrutura	Calçadas irregulares; má sinalização; dificuldades de locomoção; ausência de adaptações adequadas	Não confirmada. Não foram localizadas menções explícitas a calçadas/sinalização/locomoção no material temático/transversal.
Direitos e relações institucionais	Desconhecimento de direitos e políticas públicas; percepção de atendimento inadequado; relatos de tratamento discriminatório	Parcialmente confirmada. Há evidências de tensões/pressões institucionais e de relações intersetoriais marcadas por exclusão/perseguição; e há discussão de “legislação” /órgãos de controle. Não aparece, de forma direta, “desconhecimento de direitos e políticas públicas”.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos levantamentos preliminares (Quadro 1, p. 39) e da análise dos eixos temático e transversal (2026).

A leitura do Quadro 55 evidencia a confirmação dos temas preliminares relacionados a “condições financeiras e impactos da aposentadoria” e a “tecnologia/exclusão digital”, que aparecem de forma recorrente e com implicações diretas no cotidiano laboral.

Também se confirma o tema “lazer, convivência e integração social”, especialmente no que se refere aos efeitos psicossociais e à reorganização da vida no processo de transição para a aposentadoria.

Por outro lado, “saúde e bem-estar” e “direitos e relações institucionais” mostram-se parcialmente confirmados: o primeiro emerge sobretudo como demanda por apoio psicológico/qualidade de vida (com menções a depressão e medicação), sem evidências explícitas de dificuldades de acesso a serviços de saúde; o segundo aparece mais associado a tensões e pressões institucionais do que ao desconhecimento declarado de direitos e políticas pública

Por fim, nos resultados analisados não foi confirmado o pressuposto levantado em “acessibilidade e infraestrutura”. Não há menção sobre barreiras físicas, como calçadas, sinalização ou locomoção.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo explorar as percepções, vivências e desafios dos técnico-administrativos em educação (TAEs) ativos com 60 anos ou mais na Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) e, adicionalmente, propor uma intervenção por meio de um produto tecnológico voltado à qualidade de vida no trabalho e ao apoio no processo de preparação para a aposentadoria. Para tanto, buscou responder à seguinte questão de pesquisa: quais são as percepções, vivências e desafios enfrentados pelos técnico-administrativos em educação ativos, com 60 anos ou mais, em relação ao seu ambiente de trabalho?

A partir de uma abordagem qualitativa, fundamentada em entrevistas semiestruturadas com TAEs 60+, foi possível compreender que as experiências de envelhecimento no trabalho não podem ser explicadas exclusivamente pela idade cronológica ou por características individuais. Ao contrário, os resultados indicam que tais experiências são produzidas na interface entre trajetórias de vida e trabalho, transformações organizacionais, dinâmicas relacionais e mudanças tecnológicas que reconfiguram o cotidiano laboral das universidades públicas.

Os achados evidenciam que o trabalho na UFMT constitui, para muitos, uma importante fonte de pertencimento, identidade e reconhecimento social, sendo associado a sentimentos de orgulho, realização e compromisso com a função pública. Entretanto, esse vínculo coexiste com percepções de intensificação do trabalho, mudanças no ambiente e nas relações interpessoais - com percepção de um apoio mais consistente no interior do setor/equipe e de fragilidade, exclusão e desgaste fora dele, e aumento das exigências institucionais.

Nesse contexto, a transformação digital emergiu como um dos principais elementos estruturantes das experiências relatadas. Embora reconhecida como fator de modernização e aprimoramento das rotinas de trabalho, ela também foi associada à aceleração das atividades, à necessidade permanente de atualização, à insegurança diante das novas tecnologias e à ampliação das pressões cotidianas. A presença crescente de sistemas digitais e ferramentas baseadas em inteligência artificial evidencia que o envelhecimento no trabalho deve ser analisado em articulação com as transformações tecnológicas das organizações contemporâneas.

Além disso, a pesquisa identificou que os desafios enfrentados pelos participantes se organizam em torno de três dimensões interrelacionadas: a dimensão sociotécnica, marcada

pelas exigências de adaptação tecnológica e pelas limitações de infraestrutura; a dimensão organizacional, caracterizada pela intensificação decorrente da burocratização, do controle e da pressão por resultados; e a dimensão relacional e simbólica, na qual se manifestam assimetrias de reconhecimento e formas sutis de etarismo que impactam a valorização das trajetórias profissionais e o sentido atribuído ao trabalho.

A aposentadoria revelou-se um ponto de convergência dessas dimensões, configurando-se não apenas como ato administrativo, mas como uma transição complexa, permeada por expectativas, receios e ambiguidades. Para os participantes, a aposentadoria envolve simultaneamente a perspectiva de descanso e a preocupação com possíveis perdas financeiras, sociais e identitárias, evidenciando a necessidade de ações institucionais que considerem suas múltiplas implicações.

As sugestões apresentadas pelos próprios trabalhadores reforçam a importância de iniciativas contínuas e estruturadas de apoio, especialmente no que se refere à capacitação tecnológica, à preparação para a aposentadoria, ao enfrentamento do etarismo e ao fortalecimento das relações intergeracionais. Nesse sentido, a pesquisa destaca que a qualificação profissional não deve ser compreendida como uma responsabilidade individual, mas como um compromisso institucional permanente, capaz de favorecer a adaptação às mudanças, o reconhecimento das experiências acumuladas e a permanência qualificada do trabalho.

Como contribuição teórica e empírica, esta dissertação amplia o debate sobre o envelhecimento no trabalho ao evidenciar as especificidades do contexto das instituições federais de ensino superior e ao demonstrar que os desafios vivenciados pelos trabalhadores idosos decorrem menos do envelhecimento em si e mais das formas pelas quais as organizações lidam com as transformações contemporâneas do trabalho.

No plano prático, os resultados fundamentaram a elaboração de um produto tecnológico alinhado às demandas identificadas junto ao público investigado, buscando contribuir para a promoção da qualidade de vida no trabalho e para o desenvolvimento de estratégias institucionais de apoio à transição para a aposentadoria.

Reconhecem-se algumas limitações desta pesquisa, entre elas o número reduzido de participantes e a realização do estudo em uma única instituição, aspectos que limitam a generalização dos resultados. Ademais, como investigação qualitativa, o estudo privilegiou a compreensão aprofundada dos significados, das tensões e das interpretações atribuídas pelos participantes às suas experiências de trabalho, em detrimento da produção de generalizações estatísticas. Vale ainda considerar que as avaliações dos participantes sobre apoio,

reconhecimento e oportunidades de capacitação estão diretamente relacionadas às especificidades de seus setores de atuação, às dinâmicas interpessoais e aos estilos de gestão vivenciados, aspectos que podem variar significativamente entre diferentes unidades organizacionais e momentos institucionais. Além disso, alguns dos temas abordados, como exclusão digital, etarismo e preparação para aposentadoria, possuem caráter sensível e podem ter influenciado o grau de abertura dos participantes durante as entrevistas. Soma-se a isso o fato de parte das entrevistas ter sido realizada no ambiente de trabalho, em contexto de circulação de colegas e chefias, o que pode ter afetado a espontaneidade dos relatos e limitado o aprofundamento de determinadas questões.

Os resultados desta pesquisa abrem caminho para o desenvolvimento de novas investigações sobre envelhecimento no trabalho no contexto das instituições públicas de ensino superior. Uma primeira possibilidade é a ampliação do escopo empírico, por meio de estudos comparativos entre diferentes instituições federais de ensino superior, bem como entre distintas categorias ocupacionais e contextos organizacionais do setor público. Essa ampliação poderá contribuir para a identificação de regularidades, especificidades e fatores contextuais que influenciam as experiências de trabalhadores com 60 anos ou mais.

Outra possibilidade refere-se à análise de políticas e práticas institucionais voltadas à gestão do trabalhador 60+, à capacitação tecnológica e à promoção da qualidade de vida no trabalho. Investigações futuras podem aprofundar a compreensão sobre como estratégias de suporte organizacional podem ser estruturadas para reduzir descompassos sociotécnicos, enfrentar manifestações de etarismo e fortalecer processo de aprendizagem ao longo da vida. Destaca-se, ainda a relevância de pesquisas longitudinais que abordem a aposentadoria como processo contínuo e multifacetado, acompanhando trabalhadores antes, durante e após a transição. Estudos dessa natureza poderão contribuir para compreender as transformações identitárias, os projetos pós-carreira, as perdas e ganhos percebidos, bem como as estratégias de reconstrução do cotidiano e de manutenção dos vínculos sociais.

Por fim, recomenda-se o aprofundamento das investigações sobre as interações entre envelhecimento, transformação digital e inteligência artificial no trabalho, considerando seus impactos sobre a organização do trabalho, as relações intergeracionais, os processos de reconhecimento e as condições de permanência dos trabalhadores idosos nas organizações.

Em síntese, os resultados desta pesquisa respondem à questão investigada ao demonstrar que as percepções, vivências e desafios dos TAEs com 60 anos ou mais na UFMT são produzidos na interseção entre o sentido de pertencimento ao trabalho, as transformações sociotécnicas, a intensificação burocrático-gerencial, as assimetrias de apoio e

reconhecimento e as manifestações sutis de etarismo. Nesse contexto, a aposentadoria emerge como uma transição crítica que concentra, evidencia e reconfigura as tensões presentes no cotidiano laboral desses trabalhadores.

9 PRODUTO TECNOLÓGICO

O presente trabalho converge para um produto tecnológico denominado Relatório Técnico Conclusivo (RTC), que formaliza a aplicação de uma intervenção realizada em duas etapas complementares: (i) Programa de Pré-Aposentadoria (PPA) em fase piloto; e (ii) institucionalização por meio de um projeto de criação de uma Comissão Permanente de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) 60+, assegurando governança, continuidade e transparência.

O arranjo responde aos principais achados: ambivalência e baixo planejamento para a aposentadoria; assimetrias digitais e limitações de infraestrutura; sinais de etarismo e fragilização de vínculos; alta identificação institucional; e demanda por orientação prática (previdência/finanças, apoio psicossocial, capacitação em sistemas/IA e reconhecimento).

De forma integrada, as duas frentes operam como mediações institucionais para reduzir o descompasso sociotécnico e conter a responsabilização individual pela adaptação, contribuindo para fortalecer o reconhecimento e preservar a autonomia dos TAEs 60+ em um cenário de reconfiguração do campo universitário.

No âmbito da CAPES, produto tecnológico é um objeto tangível, com elevado grau de novidade, resultante da aplicação de conhecimentos desenvolvidos na pesquisa da pós-graduação, utilizado diretamente na solução de problemas (inclusive em empresas produtoras de bens) ou na prestação de serviços à população, visando ao bem-estar social (CAPES, 2019, p. 22). Por sua vez, o Relatório Técnico Conclusivo é entendido como um “texto elaborado de maneira concisa, contendo informações sobre o projeto/atividade realizado, desde seu planejamento até as conclusões”, evidenciando “a relevância dos resultados e conclusão em termos de impacto social e/ou econômico e a aplicação do conhecimento produzido” (CAPES, 2019; UFSCAR, 2022, p. 18).

Assim, nesta pesquisa, o produto tecnológico será apresentado no formato de Relatório Técnico Conclusivo (RTC), estruturado em: (i) problema prático da pesquisa (com síntese de efeitos/risco e demandas para a gestão); (ii) embasamento teórico e implicações práticas; (iii) método (aspectos éticos, síntese operacional e nota metodológica); (iv) resultados e evidências que fundamentam as duas frentes do produto — o PPA (piloto) e a Comissão Permanente de QVT e Bem-Estar 60+ — incluindo matriz de rastreabilidade; e (v) conclusões e sugestões de melhorias, com detalhamento das duas etapas de intervenção. O RTC completo encontra-se em apêndice D.

REFERÊNCIAS

- ABNT. *Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR - ISO 9000:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, RJ: [s.n.], 2015.
- AGÊNCIA BRASIL. *IBGE: expectativa de vida dos brasileiros aumentou mais de 75 anos em 114 anos. Rio de Janeiro: EBC*. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-08/ibge-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-aumentou-mais-de-75-anos-em-114>>. Acesso em: 24 maio 2025.
- ALCANTARA, G. *Está na hora de aposentar o seu conceito de “idoso” - Kantar IBOPE Média*. Disponível em: <<https://kantaribopemedia.com/conteudo/artigos-papers/esta-na-hora-de-aposentar-o-seu-conceito-de-idoso/>>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- ANDRADE, L.; TORRES, C. Aposentadoria e Atribuição de Significado: Um Estudo com Trabalhadores Ativos no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 36, p. 1–11, 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722020000100601&lng=en>.
- ANTUNES, R.; PRAUN, L. *Transformações do trabalho no mundo contemporâneo, in: BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA S. (org). et. al. Engenharia do trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto*. Santana de Parnaíba, SP: [s.n.], 2021.
- AZEVEDO, C. Idosos e Tecnologias Digitais: A Relação entre Inclusão Social e Digital no Brasil. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, v. 27, n. 1, 30 dez. 2022. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/RevEnvelhecer/article/view/118082>>.
- AZEVEDO, C. B. DE; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 54, n. 1, p. 47–61, 21 fev. 2003. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/261>>.
- BAPTISTA, A. DE L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, p. 182–205, 7 nov. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p182>>.
- BARRETO, B. C.; BEVILAQUA, S. Saúde Mental em Tempos de Pandemia: um Programa de Comunicação Interna de Atenção à Saúde do Servidor da Universidade Federal de Goiás. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 47, 2024.
- BAUMAN, Z. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- BENFICA, T. A. H. História do ensino superior em Mato Grosso: das iniciativas frustradas à criação de um sistema universitário. *Revista Brasileira de História da Educação*, v. 19, p. 1–22, jan. 2019.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. *O novo espírito do capitalismo*. Tradução Ivone C. Benedetti. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Tradução Fernando Tomaz. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 1989.

BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Tradução Mariza Corrêa. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

BRASÃO, M. P. *Diversidade e envelhecimento: um estudo sobre servidores idosos do hospital de clínicas da UFU*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/22167>>. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRASIL. *Boletim Estatístico da Previdência Social: Secretaria de Políticas de Previdência Social Coordenação-Geral de Estatística, Demografia e Atuária*. . [S.l: s.n.], nov. 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/beps112022_final.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2024.

BRASIL. *Câmara dos Deputados. Entenda a proposta de reforma administrativa do Governo*. . Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/agencia/infograficos-html5/reforma-administrativa2021/>>. Acesso em: 28 fev. 2024a.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. , 5 out. 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 out. 2024.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. , 10 ago. 1995. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm>. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996. , 17 abr. 1996 a. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm>. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. , 9 maio 2006 a. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 24 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. , 15 dez. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm>. Acesso em: 24 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019. , 11 abr. 2019 a. Disponível em: <http://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. , 17 maio 2022 b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm>. Acesso em: 11 jan. 2024.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. , 25 fev. 1967. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. , 12 nov. 2019 b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. *Governo Federal. Gov.br - Serviços e Informações do Brasil*. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br>>. Acesso em: 11 jan. 2024b.

BRASIL. *Governo Federal. Painel Estatístico de Pessoal do Poder Executivo Federal*. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 19 fev. 2025a.

BRASIL. *Governo Federal. Portal do Servidor - Serviços Disponíveis no Aplicativo SOUGOV.BR*. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov.br/servicos-disponiveis-aplicativo-sou-gov.br>>. Acesso em: 5 jan. 2024c.

BRASIL. *Governo Federal. Portal do Servidor - SouGov.br*. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov>>. Acesso em: 29 jan. 2024d.

BRASIL. *Governo Federal. Portal do Servidor - SouGov.br - Frequência*. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/faq/sou-gov.br/frequencia>>. Acesso em: 5 jan. 2024e.

BRASIL. *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira | Inep. Índice Geral de Cursos (IGC)*. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/indice-geral-de-cursos-igc>>. Acesso em: 18 abr. 2024f.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. , 11 dez. 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 16 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003 - Estatuto da Pessoa Idosa. , 1 out. 2003. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.741.htm>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. *Lei n. 15.141, de 30 de janeiro de 2025*. . Brasília, DF: [s.n.], , 30 jan. 2025b

BRASIL. Lei nº 5.647, de 10 de dezembro de 1970. , 10 dez. 1970. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l5647.htm>. Acesso em: 11 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994 - Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. , 5 jan. 1994. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm>. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. , 20 dez. 1996 b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. , 14 abr. 2004. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. , 2005. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. , 6 fev. 2020 a. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.423, de 22 de julho de 2022. , 22 jul. 2022 c. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14423.htm>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.286, de 31 de dezembro de 2024. , 31 dez. 2024 g. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Mpv/mpv1286.htm#art131>. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. *Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). Ciclo 2022-2026.* . Brasília, DF: [s.n.], 21 dez. 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. *Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital E-Digital.* . Brasília: [s.n.], 2018a. Disponível em: <<https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020. , 12 mar. 2020 b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/in19-20-me.htm>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. *Ministério da Economia. Sistema Eletrônico de Informações - SEI.* Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/sei>>. Acesso em: 5 jan. 2024h.

BRASIL. *Ministério da Economia. SouGov.br.* Disponível em: <https://sougov.economia.gov.br/sougov/?_ts=1707254943433>. Acesso em: 5 jan. 2024i.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. , 30 jul. 2020 c. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 11 jan. 2024.

BRASIL. *Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Governo Digital - Inclusão Digital*. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/inclusao-digital>>. Acesso em: 29 jan. 2024j.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos/Secretaria de Gestão e Inovação. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. , 28 jul. 2023. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>. Acesso em: 11 jan. 2024.

BRASIL. *Ministério da Saúde. Cadernos de Atenção Básica - nº 19: Envelhecimento e Saúde da Pessoa Idosa*. . Brasília, DF: [s.n.]. Disponível em: <<https://aps.saude.gov.br/biblioteca/visualizar/MTE5NQ==>>. Acesso em: 13 dez. 2023b. , 2006

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas. Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018. , 12 set. 2018 b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584>. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas/Departamento de Gestão dos Sistemas de Pessoal. Orientação Normativa nº 2, de 16 de outubro de 2018. , 16 out. 2018 c. Disponível em: <https://www.funag.gov.br/images/sisref/ON_2_02-10-2018.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. *Portal do Servidor, Inativos*. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/temas-govbr/inativos#:~:text=O%20tema%20Inativos%20compreende%20o,pens%C3%A3o%20e%20seus%20respectivos%20pensionistas>>. Acesso em: 31 out. 2024.

BRASIL. *Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDF: Central Judicial do Idoso - CJI. Quem Nunca? Reflexões sobre o preconceito em razão da idade*. . [S.l: s.n.], 2022e. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2022/junho/quem-nunca-2013-cartilha-aborda-preconceito-contrapessoas-idosas>>. Acesso em: 31 mar. 2024.

BRASIL, M. DA S. *Portaria n. 2.528 de 19 de outubro de 2006*. . Brasília, DF: Ministério da Saúde. , 19 out. 2006c

BRESSAN, M. A. L. C. *et al.* Bem-estar na aposentadoria: o que isto significa para os servidores públicos federais? *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 16, n. 2, p. 259–272, 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. *Escola Nacional de Administração Pública*, p. 3–22, out. 2001. Disponível em: <www.enap.gov.br>.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 07–40, 22 jan. 2015. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>.

BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies*. Londres: Unwin Hyman, 1989. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/books/9781134888344>>.

BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no trabalho. *Revista de Ciências Humanas*, v. 15, n. 22, p. 90–111, 1997.

BUTLER, R. N. Age-ism: Another Form of Bigotry. *The Gerontologist*. v. 9, n. 4, p. 243–246, jun. 1969. Disponível em: <<https://agisme.eu/wp-content/uploads/2018/02/Butler-Ageism.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

CAPES. *Produção Técnica, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)*. . Brasília: [s.n.], 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2026.

CARVALHO, D. G. DOS S.; DOURADO, D. C. P. Permanecer na Universidade: Sentidos Atribuídos ao Trabalho por Docentes Aposentados. *Revista Subjetividades*, v. 22, n. 3, p. e12525, 5 jan. 2023.

CASTELLS, M. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. [S.l.]: Zahar, 2003.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. C.; SOUSA, R. *O Método do Estudo de Caso na Engenharia da produção*, in: CAUCHICK-MIGUEL, P. A. (coord.). *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. DAS G. G. V. Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a Partir da Análise SWOT. *Revista Meta: Avaliação*, v. 11, n. 33, p. 694, 13 dez. 2019.

CGI.BR. *Comitê Gestor da Internet no Brasil - TIC Domicílios 2024 Indivíduos - Tabela C1 - Indivíduos que já acessaram a internet*. Disponível em: <<https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2024/individuos/>>. Acesso em: 31 mar. 2025a.

CGI.BR. *Comitê Gestor da Internet no Brasil - TIC Domicílios 2024 Indivíduos - Tabela C16 - Usuário de internet, por dispositivo utilizado*. Disponível em: <<https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2024/individuos/>>. Acesso em: 31 mar. 2025b.

CGI.BR. *Comitê Gestor da Internet no Brasil - TIC Domicílios 2024 Indivíduos - Tabela C16B - Usuários de internet, por dispositivos de acesso utilizados de forma exclusiva ou simultânea*. Disponível em: <<https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2024/individuos/>>. Acesso em: 31 mar. 2025c.

CGI.BR. *Comitê Gestor da Internet no Brasil. TIC Domicílios: Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros*. 1. ed. ed. São Paulo, SP: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2024. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20241104102822/tic_domicilios_2023_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.

CHANLAT, J.-F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. 8 out. 2002, Lisboa, Portugal: [s.n.], 8 out. 2002. p. 9.

CRISTÓVAM, J. S. DA S.; SAIKALI, L. B.; DE SOUSA, T. P. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. *Seqüência (Florianópolis)*, n. n. 84, p. 209–242, abr. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>>.

DA SILVA, L. F.; ZITKUS, E.; FREIRE, A. P. An Exploratory Study of the Use of the Internet and E-Government by Older Adults in the Countryside of Brazil. *Information*, v. 14, n. 4, p. 225, 6 abr. 2023. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2078-2489/14/4/225>>.

DE OLIVEIRA, R. T.; NEME, E. F. A Constituição de 1988 e uma nova compreensão da Administração Pública: a pessoa humana como princípio e fim da atividade Estatal. *Revista Paradigma*, v. 29, n. 1, p. 216–235, 2020. Disponível em: <<https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/2236>>. Acesso em: 24 mar. 2025.

DIAS, A. V. C.; LIMA, F. DE P. A.; REIS, L. F. *Modelos de organização do trabalho: por uma organização colaborativa*, in: BRAATZ, D.; ROCHA, R.; GEMMA S. (org). et. al. *Engenharia do trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto*. Santana de Parnaíba, SP: Ex Libris Comunicação, 2021.

DIEESE. *Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Pesquisa nacional da Cesta Básica de Alimentos: Salário mínimo nominal e necessário*. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>>. Acesso em: 31 mar. 2024.

ENAP. , *Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Diretoria de Desenvolvimento Profissional, Aposentadoria e Pensão de servidores: Atualizações conforme Emenda 103/2019*. . Brasília - DF: [s.n.], 2022.

EY BRASIL; MATURI. *Desafios do Etarismo: A expectativa dos 50+ e a realidade do mercado de trabalho*. . [S.l: s.n.], ago. 2023.

FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador, BA: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FIALHO, A. A. B.; MAFRA, S. C. T.; DA SILVA, E. P. Mudanças no ambiente organizacional e qualidade de vida no trabalho: percepção dos servidores técnico-administrativos idosos, o caso da UFV. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, p. 20–42, 26 jun. 2017.

FRANÇA. *Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*. Paris: [s.n.], 19 jun. 2013. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000028216997/>.

FRANÇA, L. H. DE F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 29, n. 4, p. 738–751, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000400007&lng=pt&tlng=pt>.

GALASSI, A.; JORDÃO, L. C. B. R.; BARBOSA, A. L. J. A Inclusão do Idoso no Mercado de Trabalho. *Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro*, v. 4, n. 1, p. 1–25, 30 maio 2021. Disponível em: <<https://revistareconto.com.br/index.php/reconto/article/view/61>>. Acesso em: 31 mar. 2024.

GONÇALVES, O. O.; LUCIANI, D. C. M. A Inclusão Digital e os Incentivos à Inovação. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, v. 17, n. 2, p. e69673, 30 nov. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/69673>>.

GUEDES, C. L. M. *Fatores impactantes na qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC em fase de pré-aposentadoria*. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157399>>. Acesso em: 17 abr. 2024.

GUO, W.; CHEN, T.; LUO, Q. Does modified mobile government satisfy elders' needs? An empirical study of China's Zhejiang and Jiangxi provinces. *Government Information Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 101676, abr. 2022. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0740624X22000090>>.

GUO, W.; CHEN, T.; WEI, Y. Intrinsic need satisfaction, emotional attachment, and value co-creation behaviors of seniors in using modified mobile government. *Cities*, v. 141, p. 104529, out. 2023. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0264275123003414>>.

HARARI, Y. N. 1976 - *Sapiens – uma breve história da humanidade* / Yuval Noah Harari; tradução Janaína Marcoantonio. 1. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2015.

HATCH, M. J. *Organizations: a very short introduction*. [S.l.]: Oxford University Press, 2011.

HELAL, D. H.; VIANA, L. O. Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, v. 13, n. 29, p. 171, 30 abr. 2021.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2022 - Panorama*. Disponível em: <<https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>>. Acesso em: 31 mar. 2024a.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2022: população por idade e sexo: pessoas de 60 anos ou mais de idade: resultados do universo: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação*. Rio de Janeiro, RJ: [s.n.], 2023a. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102038>>. Acesso em: 31 mar. 2024.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Em 2022, expectativa de vida era de 75,5 anos*. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/38455-em-2022-expectativa-de-vida-era-de-75-5-anos>>. Acesso em: 24 maio 2025b.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Inflação: Calculadora do IPCA*. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>>. Acesso em: 31 mar. 2024b.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD). Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2023*. . [S.l: s.n.], 2024c. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD). Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2024*. . [S.l: s.n.], 2025. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?=&t=notas-tecnicas>>.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD): Características gerais dos domicílios e dos moradores 2022*. Rio de Janeiro, RJ: [s.n.], 2023c. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102004>>. Acesso em: 30 set. 2023.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de Indicadores Sociais: Estrutura Econômica e Mercado de Trabalho - 2023*. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/protecao-social/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>>. Acesso em: 31 mar. 2024d.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2023*. Rio de Janeiro, RJ: [s.n.], 2023d. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102052>>. Acesso em: 31 mar. 2024.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Tábuas Completas de Mortalidade para o Brasil - 2022*. . [S.l: s.n.], 2023e. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-detalle-de-midia.html?view=mediaibge&catid=2103&id=6809>>. Acesso em: 31 mar. 2024.

JARKE, J. Introduction. *Public Administration and Information Technology*. [S.l.: s.n.], 2021. v. 6. p. 1–4. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-52873-7_1>.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, v. 33, n. 7, p. 14–26, 1 out. 2004. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0013189X033007014>>.

KLEIN, A. Z. Os Dilemas Éticos da Transformação Digital. *Organizações & Sociedade*, v. 29, n. 102, p. 443–448, set. 2022. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302022000300443&lng=pt>.

KRUG, R. DE R.; XAVIER, A. J.; D'ORSI, E. Fatores associados à manutenção do uso da internet, estudo longitudinal EpiFloripa Idoso. *Revista de Saúde Pública*, v. 52, p. 37, 3 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rsp/article/view/144975>>.

LAFUENTE, M. *et al.* *Transformação digital dos governos brasileiros: Satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais*. . Washington, D.C.: [s.n.], fev. 2021.

LARA, S. B.; DE SÁ, P. G. *Glossário da Longevidade: Um guia para o mercado, a mídia e profissionais em geral*. . [S.l.: s.n.], 2022. Disponível em: <https://cinzapoderoso.blog/wp-content/uploads/2022/02/glossario_longevidade_v4-2.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2024.

LENNON, J.; MCCARTNEY, P. *When I'm Sixty-Four. Intérprete: The Beatles*. [S.l.]. [Gravadora: Parlophone]. . [S.l.: s.n.]. , 1967

LÉVY, P. *Cibercultura*. 1º ed. [S.l.]: ed. 34, 1999.

LLORENTE-BARROSO, C.; SÁNCHEZ-VALLE, M.; VIÑARÁS-ABAD, M. The role of the Internet in later life autonomy: Silver surfers in Spain. *Humanities and Social Sciences Communications*, v. 10, n. 1, p. 56, 13 fev. 2023. Disponível em: <<https://www.nature.com/articles/s41599-023-01536-x>>.

LOPES, K. M. G.; LUCIANO, E. M.; MACADAR, M. A. Criando valor público em serviços digitais: Uma proposta de conceito. *Gestão.Org*, v. 16, n. ES, p. 207–221, 31 dez. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/239271/31623>>.

MACÊDO, L. S. S. *et al.* Adaptação e Validação Brasileira da Escala Older Workers' Intentions to Continue Working. *Psico-USF*, v. 25, n. 1, p. 127–138, mar. 2020.

MADEIRA, J. M. P. *Direito administrativo*. 13. ed. Rio de Janeiro, RJ: Freitas Bastos, 2022. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 23 fev. 2025.

MARTINS, R. A. *Abordagens Quantitativa e Qualitativa*. in: CAUCHICK-MIGUEL, P. A. (coord.) *et al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. v. 3.

MARX, K. *O Capital [Livro 1]: Crítica da Economia Política: o Processo de Produção do Capital. Originalmente publicado em 1867. Tradução de Rubens Enderle. Contribuição de Jacob Gorender.* São Paulo: Boitempo, 2013. v. 1.

MENDES, A. M. DE O. C.; ROBAZZI, M. L. DO C. C. O trabalhador idoso na contemporaneidade. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 29, 2021.

MILIONÁRIO & JOSÉ RICO. *Estrada da Vida.* . Brasil: Continental. , 1981

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro.* 8. ed. São Paulo: Cortez, UNESCO, 2011.

NIEHAVES, B.; PLATTFAUT, R. Internet adoption by the elderly: employing IS technology acceptance theories for understanding the age-related digital divide. *European Journal of Information Systems*, v. 23, n. 6, p. 708–726, 19 nov. 2014. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/ejis.2013.19>>.

NISHIMURA, A. Z. DE F. C.; AU-YONG-OLIVEIRA, M. Perspetivas sobre o e-government em Portugal: Um estudo qualitativo. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, p. 286–304, 2021.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Brazil's path towards a digital government for a digital economy and society. OECD Digital Government Studies. OECD DIGITAL ed. Paris: OECD Publishing, 2018. p. 29–44. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-review-of-brazil/brazil-s-path-towards-a-digital-government-for-a-digital-economy-and-society_9789264307636-4-en>.

OCDE. *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies Public Governance and Territorial Development Directorate, 2014.* . [S.l: s.n.], 2014.

OMS. *Organização Mundial da Saúde. Envelhecimento ativo: uma política de saúde.* . Brasília: [s.n.], 2005. Disponível em: <www.opas.org.br>.

ONU. *Organização das Nações Unidas. Assembleia Mundial sobre envelhecimento: resolução 39/125.* . Viena: [s.n.], 1982.

ONU. *Organização das Nações Unidas. Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento - Madrid 2002.* . Nova York: [s.n.], 2003. Disponível em: <<https://social.un.org/ageing-working-group/documents/mipaa-sp.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2023.

ONU. *Organização das Nações Unidas. World Population Prospects 2022: Summary of Results.* . New York: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf>. Acesso em: 1 set. 2023.

OPAS. *Organização Pan-Americana da Saúde. Relatório mundial sobre o idadismo*. [S.l.]: Pan American Health Organization, 2022. Disponível em: <<https://iris.paho.org/handle/10665.2/55872>>.

OPAS/OMS. *Organização Pan-Americanas de Saúde. Organização Mundial da Saúde. Histórico da pandemia de COVID-19*. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2011%20de%20mar%C3%A7o%20de,pa%C3%ADses%20e%20regi%C3%B5es%20do%20mundo.>>. Acesso em: 4 jan. 2024.

PARANHOS, R. *et al.* Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, v. 18, n. 42, p. 384–411, ago. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222016000200384&lng=pt&tlng=pt>.

PARENTE, M. L. DA S.; PORTO JUNIOR, F. G. R. O PDI da UFT: instrumento burocrático ou instrumento de gestão? Uma breve análise. *Revista Observatório*, v. 1, n. 3, p. 317, 26 dez. 2015.

PASCHOAL, T. *et al.* Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 20, p. 1–12, 11 jan. 2022.

PAULA, A. P. P. DE. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 36–49, mar. 2005.

PENA, F. G. *et al.* A percepção dos docentes e Técnico-Administrativos em Educação acerca do processo de aposentadoria. *Saúde (Santa Maria)*, v. 46, n. 2, 30 nov. 2020.

PRETI, O.; ALONSO, K. M. O Núcleo de Educação Aberta e a Distância da UFMT: uma mirada para um passado presente (1992-2005). *Revista de Educação Pública*, v. 25, n. 59, p. 312–327, 2016. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/3677>>. Acesso em: 17 abr. 2024.

PRIORE, M. DEL. *Uma história da velhice no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Vestígio, 2025.

PROCON-SP. *Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor, Relatório da Pesquisa Comportamental: Pessoa Idosa x Mercado de Consumo – percepção do consumidor 2025*. . São Paulo: [s.n.], 2025.

QUEIROZ, A. C. *Politicamente Correto e Direitos Humanos*. . Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2004. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cartilhas/a_pdf_dht/cartilha_politicamente_correto.pdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

RAMÍREZ-CASTAÑEDA, L. A.; SEPÚLVEDA-LÓPEZ, J. J. Brecha digital e inclusión digital: fenómenos socio – tecnológicos. *Revista EIA*, v. 15, n. 30, p. 89–97, 30 nov. 2018. Disponível em: <<https://revistas.eia.edu.co/index.php/reveia/article/view/1152>>.

REBELO, C. The use of the internet and facebook by the elders in Portugal: An exploratory study. *Observatorio (OBS*)*, v. 9, n. 3, p. 129–153, 2015. Disponível em: <<http://obs.obercom.pt.>>.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. A Transformação Digital do Estado: Digitalização do Governo e dos Serviços Públicos no Brasil. *Revista Eletrônica Direito e Política*, v. 16, n. 3, p. 1075–1096, 20 dez. 2021. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/view/18285>>.

REYNA, J.; GABARDO, E.; SANTOS, F. DE S. Electronic government, digital invisibility and fundamental social rights. *Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos*, v. 41, n. 85, p. 30–50, 5 nov. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/75278>>.

RIBEIRO, C. V. DOS S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015&lng=pt&tlng=pt>.

ROBERT HALF; LABORA. *Etarismo e inclusão da diversidade geracional nas organizações*. [S.l: s.n.], 2024.

RODRIGUES, L. DE S.; SOARES, G. A. Velho, Idoso E Terceira Idade Na Sociedade Contemporânea. *Revista Ágora*, n. 4, p. 1–29, 2006.

ROSA, L. C. G.; BERNARDES, L. F.; FÉLIX, V. C. O idoso como consumidor hipervulnerável na sociedade de consumo pós-moderna. *Revista Jurídica da Presidência*, v. 18, n. 116, p. 533–558, 2016.

SANT'ANA, T. D. *et al. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino*. Alfenas, MG: [s.n.], 2017.

SANTOS, M. H. DE S. Aspectos da governança digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE. *Revista Tempo do Mundo (RTM)*: n. 25, abr. 2021, v. 25, p. 331–355, 12 ago. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/13372/1/Tempo_Mundo_25_Artigo12_aspec_tos_da_governanca.pdf>.

SARAIVA, A. A Implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações. *Casoteca de Gestão Pública - ENAP*, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3455/4/SEGES%20%20Enap.%20SARAIVA%20Andr%C3%A9.%20SEI.%20estudo%20de%20caso.%202018.%20portug%C3%AAs.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2024.

SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

SIAPÉ. *Relatório SIAPÉ. Portal SIAPENET (ou SIAPENET)*. Disponível em: <<https://www.siapenet.gov.br/Portal/Servico/Apresentacao.asp>>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SILVA, L. R. F. Da velhice à terceira idade: o percurso histórico das identidades atreladas ao processo de envelhecimento. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, v. 15, n. 1, p. 155–168, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702008000100009&lng=pt&tlng=pt>.

SINTUF-MT, S. DOS T. T. E A. DA U. F. DE M. G. *Confira como foi o 9º Encontro dos Aposentados da UFMT*. Disponível em: <<https://sintufmt.org.br/galeria-de-imagens/confira-como-foi-o-9o-encontro-dos-aposentados-da-ufmt/>>. Acesso em: 28 fev. 2025.

TEODORO, D. M.; DE JESUS, D. L.; FETT, W. C. R. Teste velocidade de caminhada e de membros inferiores em idosos do programa longevidade saudável. *Revista de Graduação da UFMT*, p. 66–79, 30 set. 2024. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/regrad/article/view/18302>>. Acesso em: 16 out. 2024.

TRINDADE, P. A. *Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados*. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2017.

UFMT. *Núcleo Coral UFMT. Coral 3º Idade*. Disponível em: <<https://nucleocoralufmt.wixsite.com/nucleocoralufmt/coral-3a-idade>>. Acesso em: 16 out. 2024.

UFMT. *Secretaria de Relações Internacionais, Vídeo Institucional UFMT*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ahRWlc9QFVQ>>. Acesso em: 31 out. 2024.

UFMT. *Universidade Federal de Mato Grosso. História do SEI*. Disponível em: <<https://www.ufmt.br/site/sei/pagina/historia-do-sei-1607111650/1730>>. Acesso em: 5 jan. 2024a.

UFMT. *Universidade Federal de Mato Grosso. Instagram da PROGEP*. Disponível em: <<https://www.instagram.com/progep.ufmt/?igshid=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D>>. Acesso em: 13 jan. 2024b.

UFMT. Universidade Federal de Mato Grosso. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024-2028). , dez. 2023 a. Disponível em: <https://www.ufmt.br/unidade/pdi/pagina/pdi-2024-2028/12119#top_page>. Acesso em: 19 jan. 2024.

UFMT. Universidade Federal de Mato Grosso. Portaria Reitoria - UFMT nº 145-N, de 11 de dezembro de 2023. , 2023 b. Disponível em: <<https://www.ufmt.br/unidade/pgd/noticias/portaria-reitoria-ufmt-no-145-23-1702565051>>. Acesso em: 11 jan. 2024.

UFMT. *Universidade Federal de Mato Grosso. PROGEP - Contatos*. Disponível em: <<https://www.ufmt.br/pro-reitoria/progep/pagina/sobre-a-progep/12444>>. Acesso em: 13 jan. 2024c.

UFMT. *Universidade Federal de Mato Grosso. SIEx - Sistema de Extensão. Núcleo Coral UFMT - Temporadas 2023/2024*. Disponível em: <<https://siex.ufmt.br/Programa/Detalhes?programaUID=1071>>. Acesso em: 16 out. 2024c.

UFSCAR. *Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Normas complementares ao regimento interno do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção (PPGPEP)*. São Carlos-SP: [s.n.], 2022. Disponível em: <<https://www.ppgpep.ufscar.br/pt-br/informacoes-academicas/regimento-e-normas>>. Acesso em: 2 fev. 2026.

UNB, U. DE B. *UniSER, Universidade do Envelhecer*. Disponível em: <<https://www.uniserunb.com/>>. Acesso em: 28 fev. 2025.

UNB, U. DE B. *Universidade de Brasília (UnB). Processo seletivo destinado a pessoas idosas para ingresso em cursos de graduação. Edital nº 1 – UnB/60mais, de 10 de outubro de 2024. Decanato de Ensino de Graduação*. Brasília, DF: [s.n.]. Disponível em: <http://www.cebraspe.org.br/vestibulares/vestunb_24_2_60mais>. , 10 out. 2024

UNB, U. DE B. *Universidade de Brasília. Universidade de Brasília e o envelhecimento saudável, participativo e cidadão: dossiê de ações no tema do envelhecimento nos últimos 10 anos (2021-2022)*. Brasília, DF: [s.n.], 2023. Disponível em: <<https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/view/519/752/4467>>. Acesso em: 16 out. 2024.

VALLE, M. S.; BARROSO, C. L.; ALCALÁ, L. A. Perceptions and Attitudes of Spanish “Digital Seniors” Towards E-Government. *International Journal of Electronic Government Research*, v. 18, n. 1, p. 1–19, 3 fev. 2022. Disponível em: <<https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/IJEGR.297228>>.

VAZ, J. C.; SANTOS, M. DE P. P. DOS. *Redução das desigualdades digitais na terceira idade: impactos do acesso à tecnologia nos direitos e na qualidade de vida da população idosa*. In: *Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (Nlc.br). (Org.). Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC Domicílios 2022*. 1. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2023. v. 1.

VIANA, A. C. A. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, v. 8, n. 1, p. 115–136, 30 jun. 2021a. Disponível em: <<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Redoeda/article/view/10330>>.

VIANA, A. C. A. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, v. 8, n. 1, p. 115–136, 30 jun. 2021b. Disponível em: <<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Redoeda/article/view/10330>>.

VIEIRA, R. E. Administração Pública de caráter democrático e participativo no estado de direito no Brasil: o novo serviço público face a constituição de 1988. *Revista Direitos Fundamentais & Democracia*, v. 4, n. 4, 2008. Disponível em: <<https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/218>>. Acesso em: 24 mar. 2025.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista



ROTEIRO DAS ENTREVISTAS



Pesquisa: O trabalhador 60+: Um estudo em uma Universidade Federal.

Passo I - Contextualizar a pesquisa:

Esta pesquisa explora as percepções, vivências e desafios dos técnico-administrativos em educação ativos, com 60 anos ou mais, denominados neste trabalho de “60+”.

Passo II - Explicar o propósito da Pesquisa:

O propósito deste estudo é explorar as percepções, vivências e desafios dos técnico-administrativos em educação ativos 60+.

Passo III - Citar as fontes de dados:

A verificação dos resultados será baseada em fontes de dados obtidas previamente por meio de uma pesquisa bibliográfica, respaldada pela literatura pertinente aos temas investigados. Além disso, serão realizadas entrevistas com nove Técnicos-administrativos em Educação ligados à UFMT.

Passo IV - Explicar a dinâmica da entrevista:

A pesquisa é formada por entrevistas semiestruturadas com nove técnicos-administrativos em Educação (TAE), ativos, com idade próxima ou superior a 60 anos, identificados como TAE01-TAE09:

- A entrevista foi composta por 6 seções (entende-se dimensões). A entrevista foi composta por 19 perguntas (Q1–Q19).

O cruzamento dos dados primários com os dados obtidos com a entrevista semiestruturada e com os dados estatísticos dos TAEs 60+ na UFMT, possibilitará informações sob diferentes contextos, contribuindo para uma melhor análise das percepções, vivências e desafios dos TAEs idosos sobre as transformações em seu ambiente de trabalho.

Passo V - Relembrar o que está dito no Termo de Consentimento:

Lembrando que: ESTA ENTREVISTA SERÁ GRAVADA, AS RESPOSTAS E CITAÇÕES SERÃO ANÔNIMAS. TODOS OS DADOS OBTIDOS NESTA ENTREVISTA SERÃO ANÔNIMOS, OU SEJA, SEM A IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES. Posso começar a gravação?

Passo VI – Entrevistar:

Dinâmica da entrevista:

A pesquisa é formada por 6 seções composta por 19 perguntas.

Pré-entrevista – Identificação do perfil do participante:

- Para registros, por favor
- Qual a sua idade?
- Você se considera uma pessoa branca, indígena, parda ou preta? **(se desejar responder)**
- Qual a sua escolaridade?
- Há quanto tempo você trabalha na UFMT e no serviço público?

Dimensão 1: Experiência de Trabalho:

- 1) Como você descreveria seu dia a dia no trabalho?
- 2) Quais são as principais mudanças TRANSFORMAÇÕES que você percebeu no ambiente de trabalho ao longo dos anos?
- 3) Como você avalia, ou como é, o apoio que recebe da gestão (chefias) e dos colegas?
- 4) Para você, que significa para você trabalhar na UFMT? Como descreveria essa experiência ao longo do tempo?

Dimensão 2: Desafios e Adaptação

- 1) Quais são os maiores desafios que você enfrenta atualmente no trabalho? (Exemplo: Uso de tecnologia, volume de tarefas, relações interpessoais.)
- 2) Você já percebeu algum tipo de barreira ou preconceito relacionado à idade no ambiente de trabalho? Pode dar exemplos?
- 3) Quais estratégias você utiliza para lidar com os desafios no trabalho, especialmente os tecnológicos?

Dimensão 3: Aposentadoria

- 1) O que você sente quando pensa em aposentadoria?
- 2) Quais os aspectos positivos da aposentadoria?
- 3) Quais os aspectos negativos da aposentadoria?
- 4) Você está se preparando para a aposentadoria? Como tem sido esse processo para você? Que dificuldades tem encontrado?

Dimensão 4: Reconhecimento e Valorização

- 1) Você sente que seu trabalho é reconhecido pela instituição? Pode dar algum exemplo?
- 2) Na sua opinião, sua experiência e trajetória são valorizadas pela equipe e pela gestão?

Dimensão 5: Relações Intergeracionais

- 1) Como são as interações com colegas de diferentes idades?
- 2) Você já participou de projetos ou atividades que envolveram profissionais mais jovens? Como foi a experiência?
- 3) Para você, o que significa ser um trabalhador com (60+)? Como você se vê nesse momento da vida profissional?"

Dimensão 6: Perspectivas e Sugestões

- 1) Quais mudanças ou melhorias poderiam ser feitas para melhorar a experiência de trabalho de técnicos administrativos com mais de 60 anos?
- 2) Você acha que a UFMT oferece suporte suficiente para os trabalhadores 60+? O que poderia ser feito para apoiar melhor esse grupo?
- 3) Você gostaria de compartilhar algo que não foi abordado durante a entrevista?

Participante(s): Tiago Bruno Ramirez – Mestrando.

Pesquisador Responsável: Tiago Bruno Ramirez – Mestrando.

Telefone: +55 (65) 99288-8338.

E-mail: tiago.ramirez@ufmt.br

Endereço: Rua Projetada A, sem número, Jardim Imperial, Condomínio Rio Cachoeirinha, casa nº 544
- Cuiabá - MT - BR - CEP: 78075-905.

Local e data:

Tiago Bruno Ramirez

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

*Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa do PPGPEP UFSCar. Após ser esclarecido(a) sobre as informações da mesma, no caso de aceitar fazer parte do estudo, **assine este documento, que está em duas vias: uma para você e outra para o pesquisador.***

O estudo está sendo realizado pelo aluno Tiago Bruno Ramirez sob a orientação da Professora Dra. Karina Gomes de Assis, como um dos requisitos para o Mestrado Profissional em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro para tal. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídos códigos, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação. Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em forma de trabalhos científicos.

Solicito sua autorização para gravação em áudio das entrevistas. As gravações realizadas durante as entrevistas semiestruturadas serão transcritas e utilizadas na articulação dos resultados da pesquisa, **assegurando o sigilo das informações.**

Em relação ao preenchimento de formulários/questionários (caso solicitado), as respostas também serão tratadas de forma anônima e confidencial. Esse instrumento não oferece risco imediato ao (a) senhor (a), porém algumas perguntas podem gerar desconforto, evocar sentimentos ou lembranças desagradáveis. Caso isso ocorra, o senhor (a) poderá optar pela suspensão imediata do preenchimento e de sua participação.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título da Pesquisa: O trabalhador 60+: Um estudo em uma Universidade Federal

Objetivo da Pesquisa: explorar as percepções, vivências e desafios dos técnico-administrativos em educação ativos 60+.

Método(s)/Instrumento(s) de Coleta de dados: Entrevista Semiestruturada.

Este projeto de pesquisa foi aprovado pelo **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) UFSCar**. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa (ProPq), localizado no prédio da reitoria no Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. E-mail: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08:30 às 11:30.

O CEP está vinculado à **Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)** do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877 E-mail: conep@saude.gov.br.

Dados para contato.

Pesquisador(es) participante(s): Tiago Bruno Ramirez – Mestrando.

Pesquisador Responsável: Tiago Bruno Ramirez – Mestrando.

Telefone: +55 (65) 99288-8338.

E-mail: tiago.ramirez@ufmt.br

Endereço: Rua Projetada A, sem número, Jardim Imperial, Condomínio Rio Cachoeirinha, casa nº 544 - Cuiabá - MT - BR - CEP: 78075-905.

Local e data:

Tiago Bruno Ramirez

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa **“O trabalhador 60+: Um estudo em uma Universidade Federal”**, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador **Tiago Bruno Ramirez** sobre a pesquisa, seu objetivo e procedimentos envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido o sigilo das informações e que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem penalidade ou prejuízo pessoal e/ou profissional.

Local e data:

Nome do Participante

APÊNDICE C – Comprovante de envio do Produto Tecnológico à PROGEP/UFMT

Este apêndice apresenta o comprovante de encaminhamento para fins de avaliação e providências institucionais do produto tecnológico, representado por meio de um Relatório Técnico Conclusivo à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso (PROGEP/UFMT), registrado no Processo SEI de nº 23108.015183/2026-11.

Na Figura 1 consta o comprovante de envio do Relatório Técnico Conclusivo, realizado em 02/03/2026.

Figura 1 – Comprovante de envio do Relatório Técnico Conclusivo à PROGEP/UFMT

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO SUPERVISÃO DE APOSENTADORIA E PENSÃO - CAP/PROGEP - UFMT DESPACHO Processo nº 23108.015183/2026-11 Interessado: TIAGO BRUNO RAMIREZ, Pró-reitor(a) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP/UFMT À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP/UFMT Assunto: Encaminhamento de Relatório Técnico Conclusivo (Produto Tecnológico) – sugestão de implantação de PPA (piloto) e Comissão Permanente de QVT e Bem-Estar 60º Prezada Pró-Reitora, 1. Encaminho, para ciência e análise dessa Pró-Reitoria, o Relatório Técnico Conclusivo (RTC) – produto tecnológico do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção (UFSCar), derivado de pesquisa sobre servidores(as) Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) com 60 anos ou mais (60+) no contexto desta Universidade Federal. 2. O RTC propõe intervenção em duas etapas: (i) implantação piloto de um Programa de Prê-Aposentadoria (PPA), integrando orientação previdenciária/financeira e dimensão psicossocial; e (ii) institucionalização de governança por meio de Comissão Permanente de QVT e Bem-Estar 60º, com vistas a mitigar a descontinuidade percebida em ações pontuais (“começa e para”). 3. Solicito, por gentileza: (a) apreciação/manifestação técnica pela PROGEP; e (b) se pertinente, encaminhamento para avaliação intersetorial e agendamento de reunião breve (30-45 min) para apresentação do produto e definição de encaminhamentos para execução do piloto. Anexos: I – Relatório Técnico Conclusivo (Produto Tecnológico) – “Sugestão de um PPA” (PDF). Atenciosamente,	UFMT Documento assinado eletronicamente por TIAGO BRUNO RAMIREZ, Técnico Administrativo em Educação da SAP/CAP/PROGEP - UFMT, em 02/03/2026, às 19:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.  A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufmt.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_organizacao_acesso_externo=0, informando o código verificador 8958476 e o código CRC 194795C5. Referência: Processo nº 23108.015183/2026-11 SEI nº 8958476
--	--

Fonte: Sistema SEI/UFMT (2026).

Na Figura 2 consta o comprovante de resposta da PROGEP/UFMT ao envio do Relatório Técnico Conclusivo, realizado em 22/06/2026.

Figura 2 – Comprovante de resposta da PROGEF/UFMT ao Relatório Técnico Conclusivo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO PRÓ-REITOR(A) DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEF/UFMT DESPACHO Processo nº 23108.015183/2026-11 Interessado: TIAGO BRUNO RAMIREZ, Pró-reitor(a) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEF/UFMT Ao Servidor Pesquisador Tiago Bruno Ramirez A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas registra seu reconhecimento pela relevante iniciativa de pesquisa voltada à compreensão das percepções, vivências e desafios enfrentados pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação com 60 anos ou mais no âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso. Além da relevância dos achados produzidos, destaca-se a apresentação de propostas de intervenção institucional estruturadas em duas etapas complementares, concebidas a partir das evidências identificadas durante a pesquisa. A proposta da Etapa 1, consistente na implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) em caráter piloto, mostra-se alinhada às necessidades identificadas entre os(as) servidores(as) participantes, especialmente no que se refere ao planejamento da aposentadoria, à orientação previdenciária e financeira, ao suporte psicossocial e ao fortalecimento de competências necessárias para atuação em um ambiente de trabalho marcado pela transformação digital e por constantes mudanças organizacionais. Da mesma forma, a proposta da Etapa 2, voltada à constituição de uma Comissão Permanente de Qualidade de Vida no Trabalho e Bem-Estar 60+, apresenta-se como importante mecanismo de continuidade institucional, coordenação intersetorial e acompanhamento sistemático das ações destinadas aos(as) servidores(as). A iniciativa tem potencial para fortalecer políticas de capacitação continuada, acolhimento, escuta qualificada, reconhecimento institucional e promoção da convivência intergeracional, contribuindo para superar a percepção de descontinuidade frequentemente apontada em programas e ações organizacionais. Esta Pró-Reitoria considera que as propostas apresentadas constituem importante contribuição para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas da UFMT e poderão subsidiar futuras discussões institucionais sobre: 1) qualidade de vida no trabalho, 2) envelhecimento ativo, 3) gestão do conhecimento, 4) preparação para aposentadoria e 5) valorização da diversidade geracional. Nesse sentido, manifesta apoio à iniciativa e interesse em aprofundar a análise da viabilidade das ações sugeridas, em articulação com as unidades competentes da PROGEF e demais setores envolvidos, observadas as condições institucionais, administrativas e orçamentárias para sua implementação. Registra-se, ainda, que, após o encerramento do movimento grevista atualmente em curso,	será organizada reunião de trabalho envolvendo o pesquisador, representantes das unidades da PROGEF, que tenham interface com o tema e outros(as) servidores(as) que possam contribuir com conhecimentos, experiências e propostas para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e eventual implementação das etapas sugeridas pela pesquisa. A iniciativa visa promover uma construção coletiva das ações, ampliando a participação institucional e fortalecendo as condições para sua efetiva execução. Parabenizamos o pesquisador pela qualidade do estudo desenvolvido, pela relevância social e institucional do tema abordado e pela contribuição oferecida ao fortalecimento das políticas de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso. Atenciosamente, Léia de Souza Oliveira Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas PROGEF/UFMT  Documento assinado eletronicamente por LEIA DE SOUZA OLIVEIRA, Pró-reitor(a) de Gestão de Pessoas - PROGEF - UFMT, em 22/06/2026, às 15:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.  A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufmt.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_organizacao=0, informando o código verificador 9320381 e o código CRC B161EB55. Referência: Processo nº 23108.015183/2026-11 SEI nº 9320381 Despacho 9320381 SEI 23108.015183/2026-11 / pg. 2
--	---

Fonte: Sistema SEI/UFMT (2026).

APÊNDICE D – Produto Tecnológico

Este apêndice apresenta o produto tecnológico desenvolvido para a conclusão do mestrado profissional, materializado no Relatório Técnico Conclusivo (RTC). O documento está organizado em: apresentação; problema prático; fundamentação teórica e diretrizes de gestão; método; evidências que fundamentam a intervenção; proposta de intervenção estruturada e conclusões.

PRODUTO TECNOLÓGICO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO (RTC)

O TRABALHADOR 60+: UM ESTUDO SOBRE VIVÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS
RELACIONADAS AO TRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

TIAGO BRUNO RAMIREZ

Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção – UFSCar

Orientadora: Profa. Dra. Karina Gomes de Assis

São Carlos – SP | 2026

Apresentação do Produto Tecnológico

Este Relatório Técnico Conclusivo (RTC) constitui o produto tecnológico derivado da dissertação “O Trabalhador 60+: um estudo em uma universidade federal”. O documento formaliza e contextualiza um arranjo de intervenção em duas etapas complementares, voltado a técnico-administrativos em educação (TAEs) ativos com 60 anos ou mais (60+) na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT): (i) um Programa de Pré-Aposentadoria (PPA), em fase piloto; e (ii) uma estrutura de continuidade e governança, destinada a reduzir a descontinuidade de iniciativas institucionais (“começa e para”), por meio da criação de uma Comissão Permanente de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Bem-Estar 60+.

O arranjo foi desenhado a partir de resultados temáticos e transversais das entrevistas com TAEs 60+ e se justifica pelas seguintes evidências recorrentes: (a) a aposentadoria é percebida como uma transição sensível, atravessada por sentimentos ambivalentes; (b) a digitalização aparece simultaneamente como ganho de agilidade e como fonte de pressão por atualização contínua; (c) as relações intergeracionais ocorrem mais no âmbito informal do que por estímulos institucionais; (d) embora haja forte pertencimento e sentido do trabalho, as vivências tendem a se deslocar de satisfação/realização para sentimentos de cansaço e sobrecarga; (e) o suporte e os relacionamentos mostram-se mais consistentes no nível do setor/equipe do que no nível institucional, fortalecendo vínculos intrassetoriais e evidenciando fragilidades intersetoriais; e (f) emerge demanda por orientação prática (previdência/finanças), apoio psicossocial, capacitação em sistemas e diretrizes para uso responsável de IA, além de mecanismos de reconhecimento e enfrentamento do etarismo, que mesmo de modo não explícito, se fez presente na amostra.

RESUMO EXECUTIVO

Arranjo de intervenção em duas etapas para TAEs 60+ (UFMT)

Objetivo: Apoiar a transição para aposentadoria e a permanência com qualidade no trabalho, por meio de orientação prática e do fortalecimento de competências, vínculos e reconhecimento.

Público-alvo: TAEs ativos com 60 anos ou mais (60+) da UFMT. Envolve atuação integrada de PROGEP, CAP/aposentadoria, saúde/assistência, TI/suporte a sistemas e comunicação institucional, com participação de representantes 60+ e apoio das chefias.

O que a UFMT precisa autorizar: 1) Instituição do PPA (piloto) com calendário, critérios de adesão e liberação de participação nos encontros (presencial ou híbrido). 2) Instituição, por ato administrativo (portaria), da Comissão Permanente de QVT e Bem-Estar 60+ para garantir continuidade, coordenação, transparência e monitoramento por indicadores.

Ganhos esperados: Redução de insegurança e sobrecarga percebida; maior bem-estar e sensação de apoio; melhoria da autoeficácia digital (sistemas e uso responsável de IA); fortalecimento de vínculos e cooperação intergeracional; reconhecimento institucional e enfrentamento do etarismo; continuidade das ações e gestão do conhecimento (evitando a lógica do “começa e para”).

Indicadores-chave (sugestão mínima): Adesão (inscritos, presença e conclusão do PPA); satisfação/avaliação dos encontros; evolução de autoeficácia digital (pré/pós); volume de demandas do canal de escuta e tempo de retorno; percepção de suporte/pertencimento (pré/pós); entregas da Comissão (calendário anual, painel de acompanhamento e relatório semestral de execução/ajustes).

Sumário do Produto Tecnológico

1. Problema prático da pesquisa	222
1.1 Problema prático:.....	222
1.2 Efeitos e riscos para a gestão (síntese):	222
1.3 Demandas e necessidades identificadas (síntese):	223
2. Fundamentação teórica e Diretrizes de Gestão.....	224
2.1 Implicações práticas para a gestão:	224
3. Método.....	225
3.1 Aspectos éticos:.....	225
3.2 Síntese operacional:.....	225
4. Evidências que Fundamentam a Intervenção	226
4.1 Evidências que fundamentam o Programa de Pré-Aposentadoria (PPA) - (fase piloto)	227
4.1.1 <i>Implicação para o produto:</i>	227
4.1.2 <i>Evidências recorrentes (síntese):</i>	227
4.2 Evidências que fundamentam a estrutura de continuidade e governança (Comissão Permanente).....	227
4.2.1 <i>Implicação para o produto:</i>	227
4.2.2 <i>Evidências recorrentes (síntese):</i>	228
4.3 Matriz de rastreabilidade entre achados, respostas e indicadores (para o RTC).....	228
4.4 Mapa lógico da intervenção (achados → ações → evidências)	228
5. Proposta de Intervenção Estruturada e Conclusões.....	230
5.1 Etapa 1 – Programa de Pré-Aposentadoria (PPA) (piloto)	232
5.1.1 <i>Trilhas de ação operacional</i>	232
5.1.2 <i>Matriz Estratégica de Intervenção</i>	233
5.1.3 <i>Quadro de viabilidade mínima (piloto)</i>	233
5.1.4 <i>Roteiro de execução do PPA (piloto)</i>	234
5.2 Etapa 2 – Comissão Permanente de QVT e Bem-Estar 60+	236
5.3 Plano de Ação e Oportunidades de Melhoria (Curto Prazo).....	237
Referências do Produto Tecnológico	239

1. Problema prático da pesquisa

A UFMT tem vivenciado transformações organizacionais e digitais que reconfiguraram rotinas, critérios de desempenho e formas de atendimento e suporte ao servidor. A implantação e consolidação de sistemas e dispositivos de gestão (por exemplo, o SEI, sistemas eletrônicos de registro de frequência, digitalização de rotinas de gestão de pessoas e a mensuração de atividades atrelada a prazos e entregas) ampliaram a dependência de competências digitais e elevaram a pressão por atualização contínua.

Para os TAEs ativos 60+, esse cenário é vivenciado de forma ambivalente: moderniza processos, mas também intensifica o trabalho, aumenta a sensação de insegurança diante de mudanças frequentes e redistribui responsabilidades — muitas vezes transferindo ao indivíduo o ônus da adaptação. Somam-se tensões relacionais, indícios de etarismo (em geral implícitos) e sinais de enfraquecimento de laços interpessoais e institucionais em comparação a períodos anteriores, ao mesmo tempo em que persiste alta identificação institucional e desejo de contribuir.

1.1 Problema prático:

Apesar de existirem ações e serviços pontuais, não há um arranjo institucional contínuo e integrado, voltado ao público 60+, que combine (i) preparação estruturada para a transição à aposentadoria (dimensões previdenciária/financeira e psicossocial) e (ii) suporte permanente para adaptação ao ambiente de trabalho digital e gerencializado, com mecanismos de reconhecimento, escuta e encaminhamento. Essa lacuna favorece a lógica do “começa e para”, reduz a adesão, fragiliza a QVT e aumenta riscos de desgaste, desengajamento e perda de conhecimento/memória institucional.

1.2 Efeitos e riscos para a gestão (síntese):

- Sobrecarga associada a burocratização/controle/prazos, com custo subjetivo elevado em trajetórias longas e impacto na QVT;
- Decisão de aposentadoria marcada por ambivalência, insegurança financeira e baixo planejamento, com tendência a postergar saídas ou vivenciar transições abruptas;
- Percepção de desvalorização/etarismo (mesmo que implícito), afetando clima relacional, cooperação e reconhecimento;

- Risco de perda de memória institucional e de descontinuidade de práticas, sem mecanismos sistemáticos de transferência e valorização da experiência.
- Adaptação desigual a sistemas e rotinas digitais, com aumento de dependência de suporte informal;

1.3 Demandas e necessidades identificadas (síntese):

- Preparação para aposentadoria com orientação prática e padronizada (passos, documentação, regras, prazos e canais oficiais), incluindo acompanhamento individual quando necessário e identificação antecipada de servidores em janela de aposentação;
- Educação financeira para a transição e pós-carreira (cenários de renda, custos, decisões críticas, orçamento, renda complementar/empreendedorismo), em linguagem acessível;
- Apoio psicossocial contínuo na transição (escuta, acompanhamento psicológico, prevenção de conflitos e de isolamento, construção de projeto de vida e reorganização da rotina);
- Capacitação tecnológica contínua, com foco em informática, sistemas institucionais e governamentais (SEI, SouGov, Gov.br, frequência, DW SIAPE/cadastros, PGD/teletrabalho), priorizando aprendizagem por tarefa real e plantões de suporte;
- Formação aplicada sobre inteligência artificial (IA) no trabalho: usos típicos, limites, segurança da informação, ética e criação de facilitadores/multiplicadores internos;
- Programas de qualidade de vida e bem-estar voltados ao público 60+ e aos aposentados (ações regulares, não episódicas, com oferta de atividades e encaminhamentos);
- Ações de integração, acolhimento e convivência intergeracional (encontros entre aposentados e aposentandos, troca de experiências, mentoria/mentoria reversa e espaços de socialização);
- Políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas aos servidores 60+ (reconhecimento e valorização institucional, enfrentamento do etarismo/choque geracional, banco de talentos e instrumentos de registro/valorização do trabalho técnico);
- Governança e continuidade: instância permanente com calendário, indicadores de adesão/resultados, devolutivas e prestação de contas, para reduzir a lógica do “começa e para”.

2. Fundamentação teórica e Diretrizes de Gestão

A intervenção proposta se ancora em quatro eixos teórico-aplicados: (a) envelhecimento no trabalho e diversidade geracional, considerando trajetórias longas, identidade profissional e transição para o pós-carreira; (b) transformação digital no setor público e exclusão digital, compreendendo barreiras de acesso, uso, suporte e desenho de sistemas, bem como os efeitos desiguais da digitalização sobre diferentes perfis; (c) etarismo como forma de desigualdade e violência simbólica, manifestando-se de modo explícito ou implícito (estereótipos, preconceitos e discriminação) e afetando reconhecimento, expectativas de permanência e relações intergeracionais; e (d) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), articulando dimensões de condições de trabalho, bem-estar, reconhecimento e relações sociais.

2.1 Implicações práticas para a gestão:

- Capacitação e suporte precisam ser contínuos (não episódicos), com governança, previsibilidade e acompanhamento;
- Preparação para aposentadoria deve integrar dimensões previdenciária/financeira e psicossocial, com foco em decisões críticas e projeto de vida;
- Ações antiestatismo e de valorização devem ser explícitas e institucionalizadas, com responsabilidade de chefias e instâncias de pessoas;
- Inclusão digital deve combinar aprendizagem por tarefas reais, apoio por pares e melhorias em suporte/infraestrutura.

3. Método

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, para compreender como TAEs 60+ da UFMT percebem e vivenciam transformações organizacionais e digitais, bem como os desafios e estratégias de enfrentamento no trabalho.

Questão de pesquisa: Quais são as percepções, vivências e desafios enfrentados pelos técnico-administrativos em educação ativos com 60 anos ou mais em relação ao seu ambiente de trabalho?

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove TAEs ativos (TAE01–TAE09), com idades entre 59 e 74 anos, vinculados à UFMT. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por análise de conteúdo, com codificação em dois eixos complementares:

- **Eixo temático:** organização dos resultados pelas dimensões do roteiro de entrevista.
- **Eixo transversal:** segunda camada analítica, baseada em *codebook* derivado do referencial teórico, integrando evidências do eixo temático para identificar padrões, tensões e articulações no cotidiano dos TAEs 60+.

A consistência interpretativa foi fortalecida por triangulação entre: (i) entrevistas, (ii) evidências do referencial teórico e (iii) dados estatísticos secundários do contexto institucional. Os dados completos encontram-se disponíveis na dissertação de mestrado que originou este produto.

3.1 Aspectos éticos:

A pesquisa seguiu as diretrizes éticas aplicáveis à pesquisa com seres humanos. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com garantia de sigilo e anonimato, por meio de codificação dos participantes (TAE01–TAE09). Os dados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmico-científicos. O projeto foi submetido à Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

3.2 Síntese operacional:

- Coleta: entrevistas semiestruturadas com TAEs 60+.
- Tratamento: transcrição e organização do corpus.
- Análise: análise de conteúdo com resultados temáticos e transversais.
- Aplicação: desenho do arranjo de intervenção (PPA piloto + governança de continuidade).

4. Evidências que Fundamentam a Intervenção

As Evidências que Fundamentam a Intervenção (resultados da dissertação) indicam forte sentido de pertencimento e identificação institucional entre TAEs ativos 60+, coexistindo com desgaste, pressões e mudanças no clima relacional. De forma transversal, os achados evidenciam que as dificuldades não se restringem à idade, mas se conectam à reconfiguração sociotécnica do trabalho (digitalização associada a novos mecanismos de controle, prazos e mensuração), com efeitos desiguais conforme trajetória e suporte disponível.

- Esses elementos fundamentam a proposta de intervenção em duas etapas: **(i) Programa de Pré-Aposentadoria (PPA)**; e **(ii)** uma estrutura de continuidade e governança, por meio de uma **Comissão Permanente de QVT e Bem-Estar 60+**, para evitar a descontinuidade de iniciativas (“começa e para”).

Resumo dos resultados (síntese)

1. **Pertencimento e sentido do trabalho:** identidade, orgulho e a ideia de “segunda casa”.
2. **Etarismo emerge de forma sutil/estrutural/institucional:** pouco declarado, mas presente em desvalorização de ideias e apagamento de trajetórias, associando idade à “obsolescência” e pressionando saída/aposentadoria.
3. **Apoio e reconhecimento assimétricos:** suporte mais consistente no setor/equipe, com fragilidades intersetoriais e invisibilidade institucional do trabalho administrativo.
4. **Ambivalência do cotidiano laboral:** satisfação/realização alternando com cansaço e sobrecarga, variando por setor, cobranças e chefias.
5. **Intergeracionalidade mais informal do que institucionalizada:** convivência cooperativa com trocas pontuais, baixa continuidade e indícios sutis de desvalorização por idade.
6. **Capacitação aparece como eixo estruturante:** condição de adaptação e permanência; quando descontinua (“começa e para”), amplia assimetrias e intensifica o desgaste.
7. **Digitalização como ganho e pressão simultaneamente:** agiliza rotinas, mas intensifica ritmo e exige atualização contínua; pode gerar insegurança quando falta suporte.
8. **Aposentadoria como transição ambivalente e sensível:** descanso/autonomia vs. perdas e incertezas (psicossociais e materiais) condicionadas por finanças e regras previdenciárias, influenciando permanência/saída

Achado integrador (síntese): as percepções, vivências e dificuldades dos TAEs 60+ não se reduzem a fatores individuais ou etários, mas se organizam em torno de um campo universitário em reconfiguração, no qual mudanças institucionais, políticas e tecnológicas redefinem rotinas, exigências e formas de reconhecimento e os sentidos do trabalho

4.1 Evidências que fundamentam o Programa de Pré-Aposentadoria (PPA) - (fase piloto)

As entrevistas apontam que a aposentadoria é vivenciada como uma transição sensível e ambivalente: a saída aparece como direito e possibilidade de descanso e autonomia, mas também como ruptura identitária, risco de isolamento e preocupação financeira. Esse quadro tende a se intensificar quando há baixo planejamento, dúvidas sobre regras/procedimentos e insegurança quanto às condições materiais.

4.1.1 Implicação para o produto:

Justifica a implantação de um PPA estruturado, com eixos previdenciário/financeiro e psicossocial, voltado a orientação prática, organização da transição e preparação para mudanças na rotina e no vínculo com o trabalho.

4.1.2 Evidências recorrentes (síntese):

- Ambivalência e sensibilidade na decisão/expectativa de aposentadoria;
- Dúvidas sobre procedimentos e percepção de baixo preparo para a transição;
- Preocupação financeira e incerteza sobre regras e cenários;
- Riscos psicossociais (isolamento, reorganização de identidade e rotina, redefinição de vínculos).

4.2 Evidências que fundamentam a estrutura de continuidade e governança (Comissão Permanente)

Os resultados mostram que, mesmo quando existem ações institucionais, elas tendem a ser pontuais e percebidas como episódicas, reforçando descrença e baixa adesão (“começa e para”). Soma-se a isso a percepção de suporte desigual (mais consistente no setor/equipe do que institucionalmente), fragilidades intersetoriais, mudanças no clima relacional e indícios de etarismo implícito (apagamento de trajetórias, desvalorização de ideias, expectativa naturalizada de saída).

4.2.1 Implicação para o produto:

Justifica a criação de uma estrutura permanente de governança, com fluxo contínuo de escuta, priorização, acompanhamento e prestação de contas, garantindo a continuidade das ações de Qualidade de Vida no Trabalho e Bem-Estar 60+.

4.2.2 Evidências recorrentes (síntese):

- Digitalização como ganho e pressão simultaneamente, com necessidade de atualização contínua e suporte assimétrico.
- Intensificação do trabalho por burocratização/controle/prazos, com impacto na QVT.
- Capacitações percebidas como episódicas, gerando frustração e descrença.
- Reconhecimento e suporte assimétricos (setor/equipe vs institucional), com fragilidades intersetoriais.
- Índícios de etarismo implícito afetando clima, reconhecimento e expectativas de permanência.

4.3 Matriz de rastreabilidade entre achados, respostas e indicadores (para o RTC)

Achado (evidência)	Necessidade	Resposta no produto (PPA / Comissão)	Indicadores sugeridos
Baixo planejamento + dúvidas procedimentais	Orientação estruturada	PPA: módulos previdenciário/financeiro + trilhas práticas	adesão; conclusão; % que relatam maior clareza; nº encaminhamentos
Ambivalência, riscos psicossociais	Suporte e preparação emocional/social	PPA: eixo psicossocial + encaminhamentos	satisfação; % que relatam redução de insegurança; participação em rodas/atendimentos
Digitalização como ganho e pressão; suporte desigual	Aprendizagem contínua e suporte por tarefa real	Comissão: plano anual de capacitação + canal de suporte + parcerias	nº ações; presença; tempo de resposta do suporte; autoeficácia percebida
Intensificação por prazos/controle/burocracia	Monitorar impactos e propor ajustes	Comissão: escuta periódica + encaminhamentos à gestão	nº demandas tratadas; nº recomendações; devolutivas registradas
“Começa e para” e baixa adesão	Continuidade e governança	Comissão: calendário, rotinas, prestação de contas, memória institucional	nº reuniões; taxa de execução do plano; relatórios semestrais; continuidade anual

4.4 Mapa lógico da intervenção (achados → ações → evidências)

O quadro sintetiza a lógica do produto tecnológico, relacionando evidências do estudo às trilhas do PPA (piloto), seus entregáveis e indicadores. A camada de sustentação (Etapa 2) garante continuidade, coordenação e monitoramento, reduzindo a descontinuidade (“começa e para”).

Mapa lógico do produto (achados → ações → evidências)				
Achado/Problema (evidência)	Trilha (nome operacional)	Ação (o que será feito)	Entregável (o que fica pronto)	Indicador (como verificar)
Ambivalência/baixo planejamento para aposentadoria	Segurança Previdenciária e Financeira	Oficina técnica + trilha documental + mapa de perdas/ganhos	Checklist + guia de encaminhamentos + plano financeiro básico	Clareza (pré/pós) + encaminhamentos concluídos
Pressão por atualização; assimetria digital; suporte/infraestrutura insuficientes	Competências, Sistemas e IA	Micro-oficinas por tarefa real + plantões + miniguia de IA	Guias rápidos + plano de aprendizagem 30/60/90 dias	Autoeficácia digital (pré/pós) + redução de dúvidas recorrentes
Enfraquecimento de laços; dependência de suporte informal	Redes de Apoio e Integração	Rodas moderadas + mentoria reversa + mapa de serviços/referências	Mapa de rede + pactos de apoio + canal de escuta/triagem	Percepção de apoio (<i>survey</i>) + participação em redes
Reconhecimento; invisibilidade do “bastidor” administrativo; indícios de etarismo	Reconhecimento, Valorização e Antiestatismo	Rituais de reconhecimento + cases + boas práticas para chefias	Certificação + portfólio/cases + comunicação de valorização	Percepção de reconhecimento + ações antiestatismo executadas
Burocratização, controle e prazos; intensificação do trabalho	Competências, Sistemas e IA + Comissão (Etapa 2)	Oficina prática sobre rotinas, organização do trabalho e PGD + triagem de gargalos e recomendações de simplificação de fluxos	Checklist de rotinas/boas práticas + registro de gargalos e recomendações (painel trimestral)	Sobrecarga percebida (pré/pós) + nº de recomendações encaminhadas/implementadas
Saúde e bem-estar na transição; demanda por apoio e atenção	Redes de Apoio e Integração + Comissão (Etapa 2)	Canal de escuta/triagem + rodas moderadas + encaminhamentos para serviços de saúde/assistência	Fluxo padronizado de encaminhamentos + mapa de serviços + agenda de rodas	Uso do canal (n) + satisfação/apoio percebido (pré/pós)
Risco de perda de memória institucional; necessidade de transferência de conhecimento	Redes de Apoio e Integração + Reconhecimento	Mentoria de processos (memória institucional) + registro de procedimentos + devolutiva de boas práticas	Banco de procedimentos/cases + agenda de mentorias + portfólio de contribuições	Nº de mentorias realizadas + nº de registros produzidos/utilizados

5. Proposta de Intervenção Estruturada e Conclusões

Conclui-se que um arranjo de intervenção em duas etapas é adequado ao contexto observado, pois responde simultaneamente (i) às demandas de transição para a aposentadoria (com ambivalência, dúvidas sobre procedimentos e riscos psicossociais associados) e (ii) às exigências permanentes do ambiente de trabalho digital e gerencializado, que intensificam rotinas, ampliam a necessidade de suporte e podem fragilizar vínculos e reconhecimento no nível institucional, bem como a percepção de “começa e para” e de descontinuidade das ações existente.

A Etapa 1 (Programa de Pré-Aposentadoria – PPA piloto): Responde diretamente à ambivalência e ao baixo planejamento para aposentadoria, integrando orientação prática (previdenciária/financeira e de procedimentos) e dimensão psicossocial. Além disso, fortalece competências necessárias no ambiente de trabalho digital e gerencializado.

A Etapa 2 (Comissão Permanente de Qualidade de Vida no Trabalho e bem-estar 60+): assegura continuidade, coordenação intersetorial e transparência, enfrentando a lógica do “começa e para”. A Comissão sustenta ações recorrentes de capacitação, suporte, escuta/triagem e encaminhamento, além de rituais de reconhecimento e iniciativas intergeracionais, com calendário, rotinas, prestação de contas e memória institucional.

Impacto e aplicabilidade (UFMT):

Espera-se impacto social (maior bem-estar e sensação de apoio, redução de insegurança e sobrecarga percebida, fortalecimento de vínculos e enfrentamento do etarismo) e impacto organizacional (redução de dependência de suporte informal, maior previsibilidade de encaminhamentos, melhoria de autoeficácia no uso de sistemas e menor desgaste associado a mudanças e prazos). A aplicabilidade se dá por meio de trilhas, instrumentos e rotinas que podem ser operacionalizados por PROGEP/CAP/TI/chefias e áreas de saúde/assistência, com acompanhamento por indicadores simples (adesão, pré/pós, tempo de resposta, execução do plano e evidências documentais).

Grau de implementação e sugestão de próximos passos:

Este produto entrega o desenho completo da intervenção (duas etapas), com mapa lógico, matriz de rastreabilidade, quadro de oportunidades de melhoria, indicadores e modelos de acompanhamento. Recomenda-se como sequência de implementação as seguintes etapas, em ordem de prioridade:

- a) **Validação rápida e ajuste fino (curto prazo | 0-60 dias):** realizar uma rodada de escuta com *stakeholders* (PROGEP, CAP, sindicato - SINTUF) e representantes do público-alvo para validar as trilhas de competências digitais e o guia de procedimentos previdenciários, incorporando ajustes necessários.
- b) **Execução do ciclo piloto do PPA (curto prazo | 61-90 dias):** implementar a Etapa 1 com uma turma experimental (5 a 15 participantes), priorizando oficinas orientadas por "tarefa real" (SEI, SouGov e PGD) e rodas de projeto de vida.
- c) **Monitoramento do piloto e devolutiva (curto prazo | 61-100 dias):** aplicar instrumentos pré e pós-intervenção e realizar devolutiva final aos participantes e às unidades envolvidas, mensurando a evolução da autoeficácia digital, variação da sobrecarga percebida e clareza no planejamento da aposentadoria.
- d) **Institucionalização e governança contínua (médio prazo | 90-180 dias):** formalizar, por ato administrativo, a Comissão de QVT e Bem-Estar 60+, garantindo calendário anual, prestação de contas e implantação do painel trimestral de acompanhamento.
- e) **Gestão do conhecimento e ciclo de melhoria (contínuo):** implementar a "Mentoria de Processos" para mapear e transferir conhecimento técnico acumulado pelos servidores 60+ e publicar relatório semestral de execução, evidências, lições aprendidas e melhorias.

Com essa estrutura, a UFMT passa a dispor de um modelo de gestão replicável, que transforma a transição para a aposentadoria em um processo planejado e de valor mútuo para o indivíduo e para a instituição.

5.1 Etapa 1 – Programa de Pré-Aposentadoria (PPA) (piloto)

Objetivo: apoiar a transição para aposentadoria e a permanência com qualidade no trabalho, por meio de orientação prática e fortalecimento de competências, vínculos e reconhecimento.

Formato sugerido: piloto com 4 a 6 encontros (2h), turmas de 10 a 20 participantes, formato presencial ou híbrido. Recomenda-se diagnóstico rápido prévio (questionário curto) para ajustar trilhas, e devolutiva final com plano individual de 90 dias.

5.1.1 Trilhas de ação operacional

Trilha 1 – Eixo de Competências e Ferramentas Digitais

- Oficinas por tarefa real (SEI, SouGov/Gov.br, frequência, PGD/teletrabalho), com material passo a passo.
- Plantões curtos de dúvidas (presencial ou Virtual) e apoio por pares (mentoria reversa digital).
- Miniguia de IA aplicada (uso responsável) para rotinas administrativas e ganho de produtividade.

Trilha 2 – Eixo de Segurança Financeira e Previdenciária

- Orientação técnica (não consultoria individual) sobre regras, documentação e cenários, com encaminhamentos seguros para canais oficiais.
- Planejamento financeiro básico: orçamento, custos pós-aposentadoria, simulações simples e decisões críticas.
- Checklist documental e mapa de passos (antes/durante/depois da aposentadoria).

Trilha 3 – Eixo de Integração, Cooperação e Redes de Apoio

- Rodas de conversa moderadas e canal de escuta/triagem para demandas recorrentes.
- Mentoria de processos (memória institucional) e mentoria reversa (digital), fortalecendo cooperação intergeracional.
- Mapa de serviços e pessoas-referência (previdência, saúde, TI, chefia, capacitação).

Trilha 4 – Eixo de Reconhecimento Institucional, Valorização e Antiestatismo

- Rituais de reconhecimento (certificação, devolutiva pública e narrativas de contribuição), com apoio de comunicação institucional.
- Visibilização do “bastidor” administrativo (cases/painéis de entregas) e boas práticas para chefias.
- Pactos de respeito e inclusão (intergeracional), com diretrizes simples e replicáveis.

5.1.2 Matriz Estratégica de Intervenção

A matriz a seguir explicita os eixos de atuação do PPA, vinculando necessidades evidenciadas, ações, entregáveis e indicadores.

Matriz de Diretrizes e Ações

Eixo de Atuação	Necessidade evidenciada	Ações (exemplos)	Entregáveis	Indicadores
Competências e Ferramentas Digitais	Assimetria digital; pressão por atualização; adaptação a rotinas/PGD	Trilhas SEI/SouGov/PGD; oficinas por tarefa; Miniguia de IA; guias/plantões	Guias; plano de aprendizagem; checklist de rotinas	Autoeficácia (pré/pós); redução de dúvidas; sobrecarga percebida (pré/pós)
Segurança Financeira e Previdenciária	Insegurança material e decisão de saída/permanência	Oficina finanças; mapa de perdas/ganhos; encaminhamentos	Checklist; plano financeiro básico	Clareza (pré/pós); adesão a encaminhamentos
Integração, Cooperação e Redes de Apoio	Enfraquecimento de laços; suporte informal; necessidade de apoio na transição	Rodas; mentoria reversa; canal de escuta/triagem; mentoria de processos	Mapa de rede; pactos de apoio; fluxo de encaminhamento	Percepção de apoio; participação; uso do canal
Reconhecimento Institucional, Valorização e Antiestatismo	Reconhecimento pouco institucional	Certificação; devolutivas; cases; ações antiestatismo	Certificado; portfólio de contribuição	Percepção de reconhecimento; ações executadas

5.1.3 Quadro de viabilidade mínima (piloto)

Para apoiar a tomada de decisão e a execução imediata do piloto, apresenta-se a seguir o Quadro de Viabilidade Mínima, que sintetiza as ações/entregáveis prioritários, os responsáveis primários, os setores de apoio e o custo previsível. O objetivo é demonstrar que o PPA pode ser implementado com predominância de estrutura e equipes internas, demandando apenas articulação intersetorial e, quando necessário, apoio externo opcional em atividades específicas.

Quadro de viabilidade mínima (piloto)

Ação / Entregável	Responsável primário	Apoios	Custo previsível
Instituir PPA (piloto): portaria/ato, calendário, comunicação e inscrição	• PROGEP • SAP- Aposentadoria	• CAP; • Comunicação; • Chefias	Custo quase zero (estrutura interna)
Diagnóstico rápido (questionário curto + lista elegíveis/convite)	• PROGEP • CAP • SAP- Aposentadoria	• Comunicação institucional	Custo quase zero
Trilha 1 – Sistemas e IA: oficinas por tarefa + plantões de dúvidas	• CDH • CGQ- Capacitação	• PROGEP; • Mentores 60+	Custo quase zero
Trilha 2 – Previdência e finanças: regras, checklist e encaminhamentos	• CAP • SAP- Aposentadoria • SPP- Pagamento	• PROGEP	Custo quase zero
Trilha 3 – Redes de apoio: rodas de conversa + canal de escuta/triagem	• SASS- Saúde • Assistência Social • Reitoria	• PROGEP; • Chefias	Baixo (pode demandar facilitador externo opcional)
Trilha 4 – Reconhecimento e antiestatismo: rituais e diretrizes para chefias	• Comunicação • PROGEP • CAP - CDH	• Chefias; • Representantes 60+	Custo quase zero
Monitoramento e devolutiva final (indicadores + plano individual 90 dias)	• PROGEP	• Comissão; • Facilitadores	Custo quase zero
Instituir Comissão Permanente 60+ (portaria, composição e rotina mensal)	• PROGEP • Reitoria	• CAP; Saúde; TI; • Comunicação instit.; • Representantes 60+	Custo quase zero

Nota: estimativas iniciais para um piloto com 4 a 6 encontros (2h). Custos externos (se houver) ficam a critério da UFMT.

5.1.4 Roteiro de execução do PPA (piloto)

O objetivo específico do piloto é implementar e testar, em escala reduzida, o Programa de Pré-Aposentadoria (PPA) para servidores 60+, gerando evidências de aplicabilidade, indicadores básicos e ajustes para sua possível institucionalização. O roteiro a seguir constitui uma base operacional, ajustável conforme diagnóstico prévio e processo de cocriação com a turma participante.

I - Mapeamento do público-alvo (diagnóstico inicial da população 60+ na UFMT)

Realizar diagnóstico inicial da população 60+ na UFMT (docentes e técnicos), identificando servidores elegíveis e/ou em janela de 12 a 24 meses para a transição, com dados agregados para planejamento do piloto, tais como: quantidade, sexo/gênero (quando disponível),

média de idade, nível de escolaridade, tempo de vínculo com a UFMT, campi, unidade/setor de trabalho e outros indicadores relevantes para dimensionamento e comunicação do PPA.

II - Elaboração de Guia de Pré-Aposentadoria (versão 1.0 - Piloto)

Elaborar a versão piloto do Guia de Pré-Aposentadoria, contendo orientações práticas, passos, documentação, prazos e canais oficiais. Dados pessoais devem constar apenas em documento restrito, quando estritamente necessário.

Saídas esperadas:

- Quadro-síntese com dados agregados (para comunicação e gestão).
- Documento restrito, se aplicável (para operacionalização com segurança da informação).

III – Ampliação/validação dos docentes 60+ (quando pertinente)

Realizar etapa de escuta complementar com docentes 60+, com o objetivo de validar e contextualizar achados obtidos com TAEs 60+ e ampliar a compreensão das percepções, vivências e desafios dos servidores 60+ na UFMT, considerando especificidades de carreira e condições de trabalho.

IV – Execução do PPA (piloto)

Implementar e testar o PPA em escala reduzida, produzindo evidências de aplicabilidade, indicadores básicos e ajustes para institucionalização.

- Diagnóstico rápido do grupo participante (questionário curto + alinhamento de expectativas).
- Encontro 1: direitos, cenários e trilha documental (CAP/PROGEP) + encaminhamentos.
- Encontro 2: planejamento financeiro básico e decisões críticas (orientação técnica).
- Encontro 3: sistemas institucionais e rotinas digitais (SEI/SouGov/frequência/PGD) + diretrizes para uso responsável de IA .
- Encontro 4: redes de apoio, reconhecimento, projeto de vida/pós-carreira e cocriação de um plano individual de transição
- Plantões de dúvidas (curtos), ao longo do mês, conforme demanda (presencial ou por videoconferência; canal institucional recomendado).

V - Avaliação do Piloto (feedback e melhorias)

Aplicar avaliação pré/pós e coleta de feedback qualitativo, registrando oportunidades de melhoria e boas práticas para ajuste do roteiro e planejamento do ciclo seguinte. Trata-se de um instrumento curto (pré/pós), em escala de 1 a 5 (1 = muito baixo; 5 = muito alto). Recomenda-se incluir um campo aberto (1 pergunta) para feedback qualitativo: “O que mais ajudou?” e “O que precisa melhorar?”.

- Informações sobre aposentadoria (direitos, passos e documentação).
- Informações financeiras (renda/despesas e decisões críticas).
- Confiança no uso de sistemas (SEI, SouGov/Gov.br, frequência, PGD/teletrabalho).
- Percepção de apoio e vínculos no trabalho (rede de suporte).
- Percepção de reconhecimento e valorização.
- Sobrecarga percebida no trabalho (pressão por prazos/controle).
- Preparação para o pós-carreira (projeto de vida e rotina).

5.2 Etapa 2 – Comissão Permanente de QVT e Bem-Estar 60+

Objetivo: assegurar continuidade, coordenação e transparência das ações voltadas ao público 60+ (governança), integrando PROGEP, áreas técnicas (CAP), saúde/assistência, TI e representantes do público-alvo. A Comissão organiza o calendário anual do PPA, micro-oficinas digitais, canal de escuta, plano de reconhecimento e monitoramento por indicadores.

Composição mínima sugerida: PROGEP (coordenação), CAP/aposentadoria, unidade de saúde/assistência, TI/suporte a sistemas, comunicação institucional e 2 representantes TAEs 60+ (indicados/eleitos), com possibilidade de participação de chefias e sindicatos como convidados conforme pauta (essencial para que o sistema seja cocriado entre as partes interessadas).

Ritmo de trabalho e transparência: reunião mensal; painel anual de ações e indicadores (publicização interna); revisão anual do PPA e das trilhas de capacitação com base em resultados e feedback.

Entregas mínimas da Comissão:

- Calendário anual do PPA e trilhas de capacitação (micro aprendizagens/plantões).
- Canal de escuta e encaminhamento (direitos, saúde, sistemas), com fluxo padronizado e retorno ao demandante.
- Plano de integração intergeracional e reconhecimento institucional (cases, certificações, boas práticas para chefias).
- Revisão contínua de barreiras digitais e recomendações de infraestrutura/suporte.
- Prestação de contas anual (ações planejadas vs. concluídas; evidências; próximos passos).

5.3 Plano de Ação e Oportunidades de Melhoria (Curto Prazo)

O quadro a seguir lista oportunidades de melhoria diretamente acionáveis no curto prazo, associando achados a ações, responsáveis, prazos e indicadores.

Achado/Problema	Oportunidade	Ação	Responsável	Prazo	Indicador
Baixo planejamento	Transição assistida	PPA piloto (Trilha 2 + Trilha 3)	PROGEP/CAP	Ciclo piloto	Clareza (pré/pós); adesão
Assimetria digital infraestrutura	Inclusão digital com suporte	Micro-oficinas + plantões (Trilha 1)	TI/PROGEP	Trimestral	Autoeficácia (pré/pós)
Etarismo enfraquecimento de laços	Clima e respeito intergeracional	Pactos + mentoria reversa + rodas (Trilha 3/4)	Chefias/PROGEP	Semestral	Percepção de apoio, <i>feedback</i>
Reconhecimento local e invisibilidade	Valorização institucional	Rituais de reconhecimento + cases (Trilha 4)	PROGEP/Comunicação	Semestral	<i>Feedback</i> do Servidor
“Começa e para”	Governança contínua	Comissão Permanente + painel trimestral	PROGEP	Trimestral	Ações concluídas vs. planejadas
Burocratização/controle/prazos; sobrecarga	Apoio à adaptação ao PGD e organização do trabalho	Micro-oficina PGD + boas práticas de rotina + triagem de gargalos (Comissão)	PROGEP/TI/Chefia/Comissão	Trimestral	Sobrecarga percebida (pré/pós); melhorias aplicadas
Saúde e bem-estar; apoio psicossocial	Transição com suporte e encaminhamento	Canal de escuta/triagem + rodas + encaminhamentos (saúde/assistência)	PROGEP/Saúde/Comissão	Mensal	Uso do canal; satisfação; percepção de apoio
Memória institucional e valorização da experiência	Transferência de conhecimento e reconhecimento	Mentoria de processos + registro de procedimentos críticos + cases	Chefias/PROGEP/Comissão	Semestral	Mentorias realizadas; registros, cases publicados

Painel de ações da Comissão

Ação planejada	Responsável	Prazo	Status	Evidência	Indicador	Próximo passo

Referências do Produto Tecnológico

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. *O novo espírito do capitalismo*. Tradução Ivone C. Benedetti. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Tradução Fernando Tomaz. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 1989.

BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Tradução Mariza Corrêa. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.