

GDFAZ

GRUPO DE DESENVOLVIMENTO
DO SERVIDOR FAZENDÁRIO

MANUAL

**PROGRAMA DE
PREPARAÇÃO
PARA
APOSENTADORIA - PPA**

MANUAL

PROGRAMA DE
PREPARAÇÃO
PARA
APOSENTADORIA - PPA



FICHA TÉCNICA

Arilson Lopes - MG
Elyvagna dos Santos Silva Lacerda - TO
Jessé Lago dos Santos - ES
Karine da Costa Martins - RN
Maria Juraci Alves Câmara - PI

REVISÃO TÉCNICA E DIAGRAMAÇÃO

Damião Francisco Boucher - TO
Paulo Henrique Pires Lima - TO



CRÉDITOS DAS IMAGENS

Canva Imagens:

Banco de Imagens do site: https://www.canva.com/pt_br/

Freepik Imagens:

https://br.freepik.com/fotos-gratis/casal-de-idosos-abracados-romanticamente-em-seu-jardim-rural_29347001.htm#&position=38&from_view=collections&uuid=2b957a02-81f0-4870-85b8-132b6d3c4ee1

https://br.freepik.com/fotos-gratis/vista-lateral-de-pessoas-trabalhando-no-escritorio_32879758.htm#page=2&query=diversidade&position=29&from_view=search&track=sph&uuid=865e74a3-9f8c-42b6-9a7b-4a6323a29922

https://br.freepik.com/fotos-gratis/foto-ao-ar-livre-de-um-homem-aposentado-senior-feliz-e-energetico-aproveitando-o-treinamento-fisico-no-parque-fazendo-exercicios-de-flexao-lateral-segurando-as-maos-juntas-com-um-largo-sorriso-aquecendo-o-corpo-antes-de-correr_11892887.htm

https://br.freepik.com/fotos-gratis/pessoas-aprendendo-idioma-de-tiro-medio_23370114.htm#page=2&query=roda%20de%20conversa&position=10&from_view=search&track=ais&uuid=91a0c585-db0e-428c-a335-ac6d50940691

https://br.freepik.com/fotos-gratis/vista-superior-da-mesa-de-escritorio-com-grafico-de-crescimento-e-maos_11383332.htm#page=3&query=indicadores&position=43&from_view=search&track=sph&uuid=ab1a15cb-91f8-4a6d-8f6e-8c0b66d13f4a

https://br.freepik.com/fotos-gratis/familia-jovem-curtindo-viagens_20288343.htm#from_view=detail_serie

**“Não é que tenhamos pouco tempo, mas sim que perdemos muito.
A vida é longa e basta ser bem administrada.” (SÊNECA, 2017).**

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
1. INTRODUÇÃO	9
2. PLANEJAMENTO	11
2.1 CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PPA.....	12
2.1.1 Orçamento e Cronograma de Implementação.....	15
3. IMPLEMENTAÇÃO	17
3.1 REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	19
4. AVALIAÇÃO	21
4.1 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS.....	21
4.2 AVALIAÇÃO DE IMPACTO.....	24
5. CONCLUSÃO	27
6. REFERÊNCIAS	28

APRESENTAÇÃO

Este documento foi elaborado pelo Grupo de Desenvolvimento, composto por membros representantes do Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário-GDFAZ. O citado grupo é responsável pela apresentação de sugestões de ações e políticas de Gestão de Pessoas, deliberadas pelo Grupo Gestor do GDFAZ, no âmbito da administração fazendária, que visem o bem-estar e a qualificação dos servidores nessas Secretarias de Fazenda, cumprindo, dessa forma, a missão do GDFAZ. Sendo assim, o propósito deste documento é de oferecer diretrizes essenciais para a elaboração de um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) voltada às áreas de Gestão de Pessoas nas Administrações Fazendárias dos estados brasileiros e Distrito Federal - DF.

O PPA é concebido como um instrumento crucial de apoio aos servidores, tanto aqueles que já possuem tempo de contribuição suficiente para pleitear a aposentadoria quanto os que ainda estão no caminho para a obtenção desse direito. O enfoque é destacar a importância de iniciar, desde já, um processo de preparação para a aposentadoria, mesmo que ela esteja em um horizonte temporal distante. O Programa de Preparação para Aposentadoria visa também proporcionar aos servidores a oportunidade de reflexão e planejamento para o futuro, explorando novas atividades laborais, empresariais, sociais ou familiares com significados e propósitos renovados.

Dada a complexidade dos temas envolvidos, especialmente devido à legislação previdenciária de difícil compreensão e a suas constantes alterações, é crucial que tanto servidores em fim de carreira quanto aqueles em início de jornada estejam atentos e preparados para enfrentar as incertezas relacionadas aos benefícios previdenciários.

Além das questões legais, o PPA aborda uma variedade de temas complexos no contexto da aposentadoria, como a saúde física e mental, o receio da ociosidade, o distanciamento do ambiente e dos colegas de trabalho, a redução da remuneração, as finanças, a transição de carreira e outras preocupações relevantes. Este manual se propõe a ser um guia abrangente e orientador na construção de um PPA robusto, respeitando as diversas características individuais, como gênero, faixa etária e tempo de contribuição, que compõem o corpo funcional de qualquer organização.

Este trabalho destaca a relevância de uma abordagem minuciosa na definição de objetivos e metas, levando em consideração não apenas as demandas internas da organização, mas também os fatores externos que podem impactar a aposentadoria dos servidores.



1. INTRODUÇÃO

Reforçando o exposto na apresentação deste manual, a sua finalidade é comunicar as principais diretrizes para a construção de um Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA e se destina às áreas de Gestão de Pessoas de todas as administrações fazendárias dos estados brasileiros.

Neste sentido, torna-se relevante discorrer sobre a definição de um PPA como instrumento de apoio aos servidores com tempo de contribuição suficiente para pleitear sua aposentadoria, mas, abrangendo também aqueles que ainda não completaram esse tempo de contribuição e chamando atenção para a necessidade e importância desses servidores iniciarem, desde já, um processo de preparação para suas aposentadorias, mesmo que ainda num tempo distante.

Desta forma, um PPA tem como objetivo dar oportunidade ao corpo funcional de refletir e, ao mesmo tempo, elaborar um planejamento com perspectivas futuras, buscando novas atividades, sejam elas: laborais, empresariais, sociais ou familiares, com novos significados e propósitos de vida.

Um Programa de Preparação para Aposentadoria envolve questões e temas bastante complexos, o que requer muita atenção e cuidado, inclusive dos servidores em início de carreira. Esta complexidade se dá, principalmente, em função de uma legislação previdenciária de difícil entendimento e de suas alterações constantes, gerando dúvidas e incertezas quanto aos benefícios a que se tem direito.

Além dos temas acima citados, outros temas no contexto da aposentadoria precisam ser debatidos e esclarecidos. A exemplo, temos o da saúde física e mental, que podem ser afetadas pelo receio da ociosidade, do distanciamento do ambiente e dos colegas de trabalho, o medo do esquecimento por parte deles, a redução da remuneração, finanças, transição de carreira, vida pós-aposentadoria e outras questões não menos importantes.

Nesse contexto, espera-se que este manual seja um instrumento norteador para a construção de um PPA robusto, com definições e ampla abordagem dos eixos necessários, aqui apresentados, respeitando todas as diversidades inerentes a um indivíduo, pois esse respeito é

necessário com o corpo funcional de qualquer organização, seja pública ou privada. E, dentre essas diversidades, destacam-se, como exemplo, o gênero, a faixa etária e o tempo de contribuição dos servidores.

Permite-se, no entanto, que as equipes que compõem a Gestão de Pessoas em suas Secretarias tenham liberdade para decidirem o que melhor atende às suas expectativas e necessidades na construção de seus PPAs. Assim, fica evidente a finalidade efetiva deste manual, que é a de orientar e facilitar o entendimento metodológico na elaboração de um Programa de Preparação para Aposentadoria que vá ao encontro do interesse de seus respectivos públicos.

Finalizando esta parte introdutória, e com o objetivo de facilitar seu manuseio e leitura, segue a estrutura do presente manual, que se inicia com a apresentação, revelando, aos que venham a utilizá-lo, como se procedeu a sua elaboração e os responsáveis diretos por essa construção. Em seguida vem à introdução, como primeiro tópico, detalhando o contexto, as finalidades e os objetivos deste manual.

Continuando essa estrutura, tem-se o tópico 2, com uma sucinta abordagem sobre planejamento de forma conceitual, destacando essa parte como o início da construção de um PPA, discorrendo sobre um ponto sumariamente importante, que é a análise de contexto para sua implementação. Já o tópico 3 apresenta uma abordagem mais direta sobre a implementação do PPA e a execução das atividades nele contempladas. O último tópico discorre sobre a avaliação das atividades, destacando a avaliação de impacto, para se ter parâmetro real dos resultados dessas atividades.

2. PLANEJAMENTO

O planejamento é uma etapa fundamental para o sucesso de qualquer programa, incluindo o Programa de Preparação para Aposentadoria e, segundo Robbins (1981), Planejamento é a decisão por antecipação do que, como, quando e quem deve fazer algo. Trata-se da especificação de finalidades a serem atingidas. Já Rezende (2008, p.18), define planejamento “como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

Portanto, é óbvio que, nesta etapa, é importante definir os objetivos e metas a serem alcançadas a partir da implementação de um PPA, analisando o contexto interno e externo, desenvolvendo estratégias e ações e, não menos importante, identificando a origem e a disponibilidade orçamentária, com um cronograma de implementação.

Neste ponto, também se faz necessário apresentar uma definição do que venha a ser objetivos e metas e o que difere estes dois termos, como, por exemplo, esta que ora se apresenta de forma prática, objetivos são resultados centrais que se busca alcançar com uma empresa e as metas são estratégias voltadas para chegar até eles, devendo ser traçadas cuidadosamente para alcançá-los, seja a curto ou longo prazo. Assim, seguindo esta linha de entendimento, os objetivos e metas do PPA devem ser **claros, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais** – *SMART*.

A **clareza** na definição de objetivos e metas é essencial para que os participantes compreendam o propósito do Programa de Preparação para a Aposentadoria. De acordo com o artigo publicado na revista "*American Psychologist*" (LOCKE; LATHAM, 2002), objetivos claros aumentam a motivação e o desempenho, contribuindo para a realização bem sucedida desses objetivos. Portanto, ao definir os objetivos do programa, deve-se garantir que sejam facilmente compreensíveis para os servidores envolvidos.

Objetivos **específicos** são mais eficazes do que declarações gerais. Por exemplo, um objetivo específico poderia ser "Aumentar o nível de conhecimento sobre opções de aposentadoria disponíveis" em vez de uma declaração vaga como "Melhorar o entendimento sobre a aposentadoria." A especificidade proporciona direção e foco. Além disso, é fundamental que os objetivos sejam **mensuráveis**, permitindo a avaliação do progresso e do sucesso.

Para definição de objetivos e metas deve-se buscar que sejam **alcançáveis**, o que significa que devem ser desafiadores, mas também realistas, a definição de metas inatingíveis pode desencorajar os participantes. A relevância dos objetivos é crucial para garantir que estejam alinhados com as necessidades e interesses dos servidores que participam do programa. Objetivos **relevantes** aumentam o engajamento e a adesão dos participantes ao Programa de Preparação para a Aposentadoria.

Além disso, a definição de prazos para a consecução de objetivos é um componente crítico. A **temporalidade** permite que os participantes saibam quando devem atingir metas específicas, e o estabelecimento de prazos também cria um senso de urgência e compromisso.

Dito isso, dentre os vários exemplos de objetivos e metas para um Programa de Preparação para Aposentadoria, pode-se destacar:

- Aumentar o nível de conhecimento e conscientização dos servidores sobre a aposentadoria;
- Auxiliar os servidores a desenvolver um plano financeiro para a aposentadoria;
- Promover a saúde física e mental dos servidores na aposentadoria;
- Incentivar os servidores a explorar novas oportunidades de vida na aposentadoria.

A definição de objetivos e metas em Programas de Preparação para Aposentadoria desempenha um papel crucial no sucesso desses programas. Com base em princípios *SMART* e em evidências de pesquisa, é fundamental que os objetivos sejam claros, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. Isso não apenas melhora a motivação e o desempenho dos participantes, como também ajuda a garantir que o programa atenda às necessidades específicas dos servidores que estão se preparando para a aposentadoria. Portanto, ao desenvolver um Programa de Preparação para a Aposentadoria, a atenção cuidadosa à definição de objetivos e metas é essencial para alcançar os resultados almejados.

2.1 CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PPA

A análise de contexto interno diz respeito às características e à cultura organizacional da instituição onde o programa será implementado. Esta análise é essencial para compreender como a cultura e os processos internos da organização podem afetar a transição para a

aposentadoria dos servidores. É importante identificar fatores que podem influenciar a eficácia do programa.

Em “*To leave or not to leave? A multi-sample study on individual, job-related, and organizational antecedents of employability and retirement intentions*”¹. (LE BLANC, Pascale M. *et al.*, 2019) destaca a influência da cultura organizacional na decisão de aposentadoria e na adaptação à aposentadoria. A análise cuidadosa da cultura organizacional pode ajudar a adaptar o Programa de Preparação para a Aposentadoria de acordo com os valores, normas e práticas da instituição.

Outros fatores internos a serem considerados são os relativos ao perfil dos servidores, incluindo idade, tempo de serviço, nível hierárquico e função. Estas características podem variar amplamente e influenciar as necessidades e preocupações dos indivíduos que estão se preparando para a aposentadoria.

Para ilustrar algumas ações que podem contribuir com o diagnóstico do contexto interno é possível citar:

Realizar pesquisas ou questionários para compreender as necessidades, expectativas e preocupações dos funcionários em relação à preparação para a aposentadoria é um ponto de partida crucial. De forma geral, pode-se chegar à conclusão de que a opção pela aposentadoria estaria, em certo grau, relacionada a fatores como planejamento financeiro e suporte emocional. Portanto, essa análise interna ajuda a personalizar o programa de acordo com as preocupações específicas dos servidores de cada órgão.

Na mesma linha, **analisar a composição demográfica da força de trabalho**, incluindo faixa etária, tempo de serviço, cargos ocupados e outros fatores relevantes, é fundamental. Isso porque diferentes grupos etários têm necessidades e expectativas distintas em relação à aposentadoria.

¹ “Sair ou não sair? Um estudo de múltiplas amostras sobre antecedentes individuais, relacionados ao trabalho e organizacionais de empregabilidade e intenções de aposentadoria”. (LE BLANC, Pascale M. *et al.*, 2019) tradução.

Além disso, avaliar a **cultura organizacional** é essencial para compreender a percepção da aposentadoria e o suporte oferecido aos funcionários que se aposentam. Compreender a cultura ajuda a criar um programa que se alinhe com os valores da organização.

Ao lado, **mapear** se existem políticas e regulamentos internos que afetam a aposentadoria dos funcionários, como regras de **benefícios**, e como eles podem ser incorporados ao programa são essenciais para se mitigar as possíveis perdas.

A análise de contexto externo considera fatores fora da organização que podem afetar a aposentadoria dos servidores. Isso inclui a legislação previdenciária e econômica, bem como as tendências sociais que podem impactar a vida após a aposentadoria.

A legislação previdenciária é um aspecto crítico a ser considerado, uma vez que pode afetar os benefícios e opções disponíveis para os servidores que estão se aposentando. As mudanças na legislação podem ter um impacto significativo nas decisões financeiras e de planejamento dos servidores.

Além disso, as condições econômicas e sociais podem influenciar as perspectivas dos servidores após a aposentadoria. Estudos como o *“Back to work: Expectations and realizations of work after retirement”*² (Maestas, 2010), demonstram como fatores econômicos podem influenciar as decisões de aposentadoria. Portanto, a análise de contexto externo é fundamental para garantir que o programa esteja alinhado com as realidades econômicas e sociais em constante mudança.

Para ilustrar algumas ações que podem contribuir com o diagnóstico do contexto externo é possível citar:

Avaliar as condições econômicas e as mudanças na legislação previdenciária que podem afetar as opções de aposentadoria dos funcionários é fundamental. Isso é crucial para fornecer informações precisas e atualizadas no programa, aumentando a confiança no programa.

² De volta ao trabalho: Expectativas e realizações do trabalho após a aposentadoria (Maestas, 2010) tradução.

Analisar as **tendências do mercado de trabalho** relacionadas a oportunidades de emprego, demanda por profissionais aposentados e outras oportunidades pós-aposentadoria é essencial. Isso pode influenciar as opções que o programa deve abordar.

Identificar **serviços e recursos externos, como consultores financeiros, profissionais de saúde, instituições de ensino e grupos de apoio**, que podem ser parceiros no programa é uma estratégia valiosa. O aconselhamento financeiro pode influenciar o comportamento de poupança, e as parcerias com profissionais externos podem enriquecer o programa e oferecer orientação especializada.

Considerar as **expectativas sociais e dos gestores** em relação ao Programa de Preparação para a aposentadoria é importante, pois, a imagem e a responsabilidade social da instituição podem estar em jogo.

Pesquisar outras organizações, tanto públicas quanto privadas, para identificar **boas práticas em programas de preparação para a aposentadoria** e aprender com suas experiências é uma estratégia eficaz. A troca de experiências e o aprendizado com outras organizações são fundamentais para o desenvolvimento de um programa eficaz.

A análise de contexto, tanto interno quanto externo, desempenha um papel fundamental na elaboração de Programas de Preparação para a Aposentadoria que atendam às necessidades dos servidores. Ela fornece *insights* cruciais sobre a cultura organizacional, o perfil dos servidores e os fatores externos que podem afetar a transição para a aposentadoria, tais como a legislação e as reformas. Essa análise minuciosa é essencial para adaptar o Programa de Preparação para a Aposentadoria de acordo com o ambiente específico em que será implementado e para garantir que os servidores estejam devidamente preparados para essa transição importante em suas vidas.

2.1.1 Orçamento e Cronograma de Implementação

O orçamento é necessário para cobrir os custos de implementação do programa. Os custos podem incluir, por exemplo, honorários de consultores, custos de materiais e equipamentos, e custos de divulgação.

Sendo assim, analisar os recursos disponíveis, como orçamento e pessoal é crucial para determinar o que pode ser alocado para o Programa de Preparação para a Aposentadoria, isso afetará a escala e o alcance do programa.

Por seu turno, o cronograma de implementação define o tempo previsto para a implementação do programa. Ele é importante para garantir que este seja concluído no prazo e atenda as expectativas dos servidores e gestores.

Além da importância da definição do orçamento e de um cronograma de implementação do PPA, existem outros pontos não menos importantes recomendados a seguir:

- Os objetivos e metas do programa devem ser definidos com a participação dos servidores;
- A análise de contexto deve ser realizada com base em dados e informações confiáveis;
- As estratégias e ações do programa devem ser desenvolvidas com a colaboração de especialistas;
- O orçamento do programa deve ser realista e flexível;
- O cronograma de implementação deve ser realista e flexível.

Em síntese, a abordagem cuidadosa dos tópicos de planejamento é de vital importância para o êxito do Programa de Preparação para a Aposentadoria. A clareza na definição de objetivos e metas assegura que o programa esteja estrategicamente alinhado às necessidades específicas dos servidores, enquanto a análise de contexto garante uma adaptação eficaz às características distintas do órgão e de seus colaboradores. A diversificação de estratégias e ações revela-se crucial para atender às variadas necessidades dos participantes, contribuindo assim para a abrangência e eficácia do programa.

Adicionalmente, a definição de um orçamento realista desempenha um papel fundamental na viabilidade do programa, assegurando que os recursos estejam disponíveis de maneira apropriada. Por fim, a elaboração de um cronograma de implementação não apenas propicia um direcionamento temporal claro, como também garante que o programa seja concluído dentro dos prazos estabelecidos, otimizando, desse modo, os resultados almejados.

3. IMPLEMENTAÇÃO

O Programa de Preparação para Aposentadoria busca fortalecer os “fatores de proteção pessoais, biopsicossociais e organizacionais no processo de envelhecimento e planejamento da aposentadoria”. Além disso, “visa proporcionar o planejamento da aposentadoria, a reorganização do projeto de vida e a tomada de decisão consciente e voluntária” (RESOLUÇÃO Nº 066/2021-CONSAD, de 15 de abril de 2021 – UFRN, p. 2).

No âmbito institucional, o programa tem como objetivo estimular o desenvolvimento de atitudes positivas que promovam o envelhecimento ativo. Busca, ainda, “reduzir o ageísmo e a discriminação etária, ao mesmo tempo em que valoriza o conhecimento adquirido pelos servidores com mais experiência profissional” (RESOLUÇÃO Nº 066/2021-CONSAD, de 15 de abril de 2021 – UFRN, p. 2). Ainda de acordo com a referida Resolução essa valorização se dá por meio dos registros das experiências sobre processo, produtos e serviços vivenciados pelos servidores ao longo de suas trajetórias profissionais nas Secretarias de Fazenda. Esses registros podem servir como referência para aqueles que estão na ativa, contribuindo para a preservação da memória institucional.

A construção de um Programa de Preparação para Aposentadoria-PPA perpassa por diversas estratégias e etapas durante a sua elaboração. Entre elas estão à implementação, a divulgação e a realização das atividades através das ações desenvolvidas, tendo como objetivo alcançar as metas traçadas no PPA.

O Programa de Preparação para Aposentadoria estará vinculado às áreas de Gestão de Pessoas das Secretarias de Fazenda, com auxílio dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. A iniciativa deve ter competência de coordenar, executar e acompanhar as ações desde o ingresso, durante o exercício das atividades profissionais, na transição e ao longo do tempo. As ações deverão ser ofertadas aos servidores de todas as idades, que poderão participar das atividades programadas.

A implementação do Programa de Preparação para Aposentadoria é a etapa em que as atividades são realizadas. É preciso haver um planejamento dos projetos e ações da educação para aposentadoria e envelhecimento ativo. Divulgar e sensibilizar gestores e servidores sobre as ações do programa; propor e adotar medidas necessárias para avaliação dos projetos;

propor, se assim achar pertinente, parcerias ou convênios com outras instituições públicas ou privadas, desde que não gerem ônus para as Secretarias da Fazenda; e adotar um orçamento para o desenvolvimento das ações, são medidas que podem viabilizar e fortalecer a implementação dos programas de PPA.

É importante que a implementação seja uma etapa bem-sucedida, para que o programa alcance seus objetivos e metas, o que requer ampla divulgação, conforme exposição a seguir.

A divulgação do programa é fundamental para que os servidores saibam sobre ele e tenham a oportunidade de participar. A divulgação deve ser feita de forma ampla e acessível, utilizando diversos canais, como e-mail, intranet, murais, eventos, e redes sociais.

Exemplos de divulgação:

- Sensibilizar gestores e servidores sobre as ações do programa através de reuniões e/ou palestras sobre o PPA;
- E-mail: enviar um e-mail para todos os servidores, com informações sobre o programa, como objetivos, metas, estratégias e ações;
- Intranet: criar uma página na intranet do órgão, com informações sobre o programa, como materiais de apoio, vídeos, e depoimentos dos servidores participantes e também aqueles que já participaram, com o intuito de sensibilizar e incentivar outros servidores a participarem do programa;
- Murais: colocar cartazes e banners nos murais do órgão, com informações sobre o programa;
- Eventos: realizar eventos para apresentar o programa aos servidores, como palestras, workshops e feiras;
- Redes sociais: criar um perfil para o programa nas redes sociais, a exemplo do Instagram, para divulgar informações relevantes sobre direitos sociais e cidadania e novidades do programa.

3.1 REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

As atividades do programa devem ser realizadas de acordo com o cronograma e o orçamento. É importante acompanhar o andamento das atividades para garantir que elas sejam realizadas conforme o planejado.

Exemplos de atividades:

- **Palestras:** apresentar informações que possibilitem aos servidores conhecimento e vivências de promoção da saúde, enfatizando temas relevantes para a aposentadoria, como planejamento financeiro, saúde física e mental através da prática de atividade física de forma regular, alimentação saudável e saúde mental na estimulação dos processos cognitivos que trabalhe o autoconhecimento e a reflexão sobre suas escolhas ao longo da sua trajetória de vida, no desenvolvimento pessoal e profissional que podem gerar impactos na aposentadoria;
- **Workshops:** oferecer oportunidades para os servidores aprenderem novas habilidades e conhecimentos, como gestão financeira, empreendedorismo e voluntariado;
- **Cursos online ou presenciais:** oferecer temas relacionados à aposentadoria e envelhecimento ativo;
- **Grupos de apoio:** oferecer espaços para os servidores compartilharem suas experiências e trocarem informações, estimular o fortalecimento e/ou ampliar vínculos socioafetivos;
- **Recursos online:** disponibilizar materiais online, como e-books, artigos e vídeos, para auxiliar os servidores na preparação para a aposentadoria.

A aproximação do período da aposentadoria e o possível rompimento das relações de trabalho poderão gerar nos servidores impactos financeiros e emocionais. A aposentadoria vai além do fim e do início de novos ciclos na vida dos servidores. A implementação de um PPA e o desenvolvimento de suas ações têm entre seus objetivos preparar os servidores das Secretarias de Fazenda para esse momento da vida, minimizando possíveis danos aos servidores nesse momento de transição.

A divulgação e a realização das atividades são dois tópicos essenciais para o sucesso do programa de preparação para aposentadoria. A divulgação é importante para garantir que os servidores saibam sobre o programa e tenham a oportunidade de participar. A realização das atividades é a concretização do programa de PPA, através das ações desenvolvidas visando a melhoria da qualidade de vida, saúde física e mental, nutrindo nesses servidores perspectivas melhores sobre esse momento de transição, é importante também para que os servidores adquiram conhecimento e habilidades para viver uma aposentadoria plena e satisfatória, garantindo um envelhecimento ativo. Dessa forma, vale reforçar algumas recomendações essenciais para o alcance dos resultados esperados com a implementação do PPA, tais como:

- A divulgação do programa deve ser feita de forma contínua, durante todo o período de implementação;
- As atividades do programa devem ser diversificadas, visando atender e se adaptar às diferentes realidades, bem como às necessidades individuais dos servidores;
- É importante avaliar o andamento do programa para garantir que ele esteja sendo eficaz. O programa deve ser alinhado às políticas públicas de gestão de pessoas e aposentadoria;
- O programa deve ser acessível aos servidores de todos os níveis hierárquicos e funções;
- O programa deve considerar as especificidades do setor público, como a estabilidade no emprego e o regime previdenciário.



4. AVALIAÇÃO

De acordo com Michael Scriven (2007, p. 20) a avaliação “engloba uma porção substancial do discurso de todos os dias, dedicado a propor, atacar, defender posições avaliativas de produtos [...], aquecimento global e quase tudo o mais”. Já Deborah Fournier (1995, p. 15), acredita que “estamos convencidos de que podemos avaliar quase tudo”. No tocante a essas duas afirmações, pode-se refletir que os discursos da avaliação permeiam todo âmbito da sociedade.

Materializados sobre a lógica do desenvolvimento pessoal, empresarial, econômico, financeiro etc., o poder simbólico da avaliação faz emergir cosmovisões as quais projetam o desejo insaciável de muitas vezes quantificar, qualificar e, acima de tudo, objetificar a dinâmica subjetiva dos sujeitos circulantes em sociedade. E no movimento da autoafirmação, na dinâmica do meramente qualificável e do puramente quantificável, a avaliação faz funcionar a busca quase paradoxal que concebe os instrumentos avaliativos numa relação diametralmente oposta, a saber, a objetividade dos instrumentos e a subjetividade da dinamização social.

Diante desse desafio “quase paradoxal”, deve-se reconhecer a avaliação como um campo da produção de conhecimento no qual “a lógica geral e a lógica aplicada da avaliação” (PEREIRA; SILVA, 2015, p. 368), combinadas num entrelaçamento dialógico (MORIN, 2015) possibilitam a compreensão do raciocínio avaliativo.

Assim, o estabelecimento de critérios de mérito, a construção de padrões de comparação, a medição do desempenho, a comparação com outros padrões e a busca pela integração de dados (SCRIVEN, 2007), tornam a avaliação um processo que possibilita enxergar resultados, impactos, deixando de ser um simples acontecimento. Diante dessa possível observação diagnóstica, destaca-se a avaliação de resultados.

4.1 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A avaliação de resultados, também conhecida como avaliação de desempenho ou avaliação de impacto, é um processo sistemático utilizado para medir o sucesso ou o alcance de objetivos e

metas de um programa, projeto, organização ou atividade específica. Ela envolve a coleta e análise de dados relevantes para determinar em que medida os resultados planejados foram alcançados e quais os efeitos ou impactos foram gerados.

Essa avaliação é uma parte fundamental da gestão eficaz e da tomada de decisões informadas em diversas áreas, incluindo negócios, governo, organizações sem fins lucrativos e setor social. Ela pode abranger diversos aspectos, tais como eficácia, eficiência, efetividade e impacto, dependendo dos objetivos e do contexto da avaliação.

A avaliação de resultados pode ser usada para medir o desempenho de um programa ou projeto em relação a suas metas e indicadores pré-definidos. Identificar áreas de melhoria e oportunidades para otimização de recursos. Avaliar o impacto de uma intervenção ou política em termos de mudanças positivas ou negativas na vida das pessoas, na comunidade ou na organização. Prestar contas a stakeholders, como financiadores, órgãos reguladores, clientes e membros da organização. Embasar a tomada de decisões estratégicas, incluindo a alocação de recursos, a revisão de políticas e o planejamento futuro.

A avaliação de resultados envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, a análise desses dados e a comunicação dos resultados de maneira clara e objetiva. Ela fornece informações valiosas para garantir a eficiência e a eficácia das atividades e projetos, permitindo ajustes e melhorias contínuas com base nas conclusões da avaliação.

A avaliação de resultados de um programa de preparação para a aposentadoria - PPA pode incluir diversos indicadores que ajudam a medir o impacto e a eficácia do programa. Aqui estão alguns exemplos de indicadores que podem ser relevantes:

Taxa de participação: O número de servidores que participaram do programa em relação ao número total de elegíveis.

Satisfação dos participantes: Pesquisas de satisfação para avaliar o quão bem os participantes perceberam o programa, a qualidade das informações e o suporte oferecido.

Mudanças no conhecimento: Avaliar o aumento no conhecimento dos participantes sobre tópicos relacionados à aposentadoria.

Preparação financeira: Medir se os participantes aumentaram sua preparação financeira para a aposentadoria, incluindo poupança, investimentos e redução de dívidas.

Taxa de adesão a planos de aposentadoria: verificar se mais servidores começaram a contribuir para planos de aposentadoria.

Idade média de aposentadoria: Acompanhar se a idade média de aposentadoria está mudando após a implementação do programa.

Retenção de conhecimento: Medir se os participantes retêm o conhecimento adquirido no programa ao longo do tempo.

Taxa de participação em programas de bem-estar pós-aposentadoria: avaliar se os participantes continuam a se envolver em programas de bem-estar após a aposentadoria.

Redução do estresse pré-aposentadoria: medir se os participantes relatam níveis mais baixos de estresse à medida que se aproximam da aposentadoria.

Redução nas consultas sobre aposentadoria: Acompanhar se houve uma diminuição no número de consultas relacionadas à aposentadoria aos departamentos de recursos humanos ou gestão de pessoal.

Retenção: Avaliar se o programa contribuiu para a retenção de servidores, especialmente entre aqueles que planejavam se aposentar em breve.

Impacto nas despesas com benefícios: Analisar se o programa teve algum impacto nas despesas com benefícios após a aposentadoria.

4.2 AVALIAÇÃO DE IMPACTO

A avaliação de impacto é um processo sistemático e rigoroso que visa determinar as mudanças significativas e mensuráveis que um programa, projeto, política ou intervenção causou em uma determinada população ou contexto. O objetivo principal da avaliação de impacto é medir e analisar os resultados de longo prazo e os efeitos diretos ou indiretos de uma intervenção, buscando entender se ela atingiu seus objetivos e qual foi o seu impacto real.

Características essenciais da avaliação de impacto incluem:

Comparação antes e depois: Compara a situação antes da implementação da intervenção com a situação após sua implementação, com o objetivo de identificar as mudanças.

Grupos de controle: frequentemente envolve a comparação de um grupo que recebeu a intervenção (grupo de tratamento) com um grupo similar que não a recebeu (grupo de controle) para isolar o efeito da intervenção.

Indicadores mensuráveis: utiliza indicadores quantitativos e qualitativos para medir e quantificar os impactos, tais como mudanças na renda, saúde, educação, qualidade de vida, entre outros.

Análise de causalidade: busca estabelecer uma relação causal entre a intervenção e os resultados observados, identificando se a intervenção é a causa dos impactos.

Contextualização: leva em consideração o contexto no qual a intervenção ocorre e como ele pode influenciar os resultados.

A avaliação de impacto é amplamente utilizada em áreas como desenvolvimento econômico, educação, saúde, assistência social e políticas públicas para avaliar a eficácia e a efetividade de programas e políticas. Ela fornece informações valiosas para a tomada de decisões, alocação de recursos e aprimoramento das intervenções, permitindo que organizações e governos maximizem seu impacto positivo na sociedade.

A avaliação de impacto de um programa de preparação para a aposentadoria é crucial para medir os efeitos reais da intervenção e seu impacto nas vidas dos participantes. Aqui estão alguns indicadores de avaliação de impacto que podem ser relevantes para um programa de preparação de aposentadoria:

Taxa de Aposentadoria Antecipada: medir se o programa contribuiu para uma redução na taxa de aposentadorias antecipadas, sugerindo que os participantes se sintam mais preparados para continuar trabalhando.

Bem-Estar Financeiro: Avaliar se os participantes experimentaram um aumento no bem-estar financeiro após a participação no programa, por meio de indicadores como redução de dívidas, aumento da poupança e investimentos mais eficazes.

Participação em Planos de Previdência Complementar: Acompanhar se os participantes aumentaram sua adesão aos planos de previdência complementar ou investimentos para a aposentadoria.

Idade Média de Aposentadoria: Verificar se a idade média de aposentadoria dos funcionários aumentou após a implementação do programa.

Satisfação dos Participantes: Realizar pesquisas de satisfação para avaliar o grau de satisfação dos participantes com o programa e seus componentes específicos.

Redução no Estresse Pré-Aposentadoria: Medir se os participantes relatam níveis mais baixos de estresse à medida que se aproximam da aposentadoria.

Taxa de Participação em Programas de Bem-Estar Pós-Aposentadoria: Avaliar se os participantes continuam a se envolver em programas de bem-estar após a aposentadoria.

Mudanças no Conhecimento e Comportamento: Avaliar se os participantes demonstram um aumento no conhecimento e nas habilidades relacionadas à aposentadoria, bem como se implementam as informações adquiridas.

Retenção de Funcionários: Verificar se o programa contribui para a retenção de funcionários, especialmente entre aqueles que planejavam se aposentar em breve.

Impacto nas Despesas com Benefícios: Analisar se o programa teve algum impacto nas despesas com benefícios após a aposentadoria, como despesas de saúde e seguro.

Participação Ativa em Atividades Pós-Aposentadoria: Avaliar se os participantes estão envolvidos em atividades produtivas, como trabalho voluntário, consultoria, educação contínua ou empreendedorismo, após a aposentadoria.

Feedback dos Empregadores: Coletar feedback das organizações empregadoras para determinar se o programa contribuiu para um envelhecimento mais saudável e produtivo da força de trabalho.

Lembrando que a escolha dos indicadores deve estar alinhada aos objetivos específicos do programa e ao que você deseja medir em termos de impacto e resultados. É importante coletar dados antes e após a implementação do programa para fazer comparações significativas e avaliar o impacto real.



5. CONCLUSÃO

“Assim como a vida é uma jornada em constante evolução, a preparação para a aposentadoria é a arte de cultivar novos horizontes, moldando o futuro com sabedoria”. Esta sábia afirmação é do nosso companheiro de grupo, Jessé Lago, e retrata bem o que queremos disseminar junto aos servidores públicos, de forma especial, aos colegas das Secretarias de Fazenda/Finanças/Tributação de todos os Estados, a certeza de que ao se vislumbrar a possibilidade ou a proximidade da nossa aposentadoria está apenas fechando um ciclo da nossa vida, o que não nos impede de continuarmos sonhando e traçando novos planos e projetos, com novas perspectivas e novas realizações.

Portanto, esperamos que este manual sirva, de fato, como um instrumento norteador às equipes de gestão de pessoas, de forma a contribuir com a elaboração e execução de um Programa de Preparação para Aposentadoria, contemplando todas as ações necessárias ao atendimento das necessidades e expectativas do público alvo a que se destinam esses PPAs.

Por outro lado, temos convicção da existência de outros estudos e instrumentos de apoio a essa construção, fato que só enriquece e aumenta a probabilidade de alcance dos resultados esperados com a implantação de PPA. Assim, considerando toda a literatura e exemplos práticos da execução de PPAs em várias organizações sejam públicas ou privadas, cada uma respeitando suas singularidades, sugerimos, às equipes de gestão de pessoas que decidirem fazer uso deste manual, a exploração desses outros instrumentos, buscando ter mais opções de análise e decisão do que melhor lhes convier.

REFERÊNCIAS

FOURNIER, D. **Establishing evaluative conclusions**: a distinction between general and working logic. *New Directions for Evaluation*, [S.l.], n. 68, 1995.

LOCKE, Edwin A.; GARY P. Latham. **Construindo uma teoria praticamente útil de estabelecimento de metas e motivação de tarefas**: uma odisséia de 35 anos. *Psicólogo americano* 57,9 (2002): 705.

LE BLANC, PASCALE M. *et al.* **To leave or not to leave?** A multi-sample study on individual, job-related, and organizational antecedents of employability and retirement intentions. *Frontiers in psychology*, v. 10, p. 2057, 2019. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02057/full>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MAESTAS, Nicole. **Back to work: Expectations and realizations of work after retirement.** *Journal of Human Resources*, v. 45, n. 3, p. 718-748, 2010. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4004604/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5 ed. Tradução de Elaine Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2015.

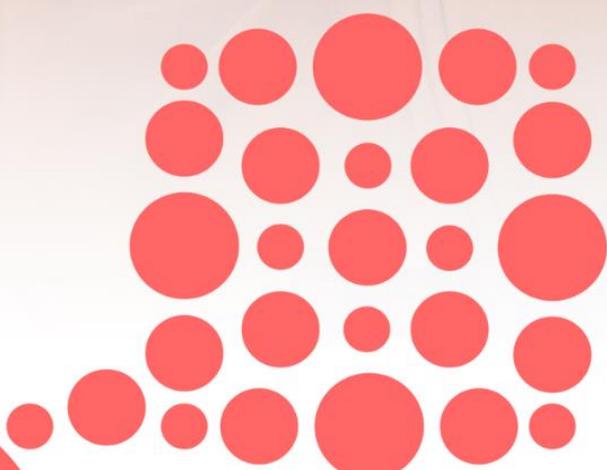
PEREIRA, Arthur; SILVA, Ana Lorga da. **A lógica complexa da avaliação**. Ensaio: avaliação de políticas públicas. *Educ.*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 367-388, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/PdfvfhZd5WGvf6Zd4HksTVP/?format=pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1981. <https://blog.omie.com.br/diferencas-entre-metas-e-objetivos-e-como-estabelece-los> definição de objetivos e metas.

SCRIVEN, M. **The logic of evaluation: department of Psychology**. Claremont: Claremont Graduate University, 2007.

SÊNECA, Ca. 4a.C.-65. **Sobre a brevidade da vida**. Sobre a firmeza do sábio: Diálogos/Sêneca; tradução José Eduardo S. Lohner. — 1a ed. — São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2017. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/85163.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.



GDFAZ

GRUPO DE DESENVOLVIMENTO
DO SERVIDOR FAZENDÁRIO