



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Glauciane da Silva

**VISANDO o Amanhã: Planejamento e Implementação do
Programa de Preparação para Aposentadoria da Anvisa**

Brasília-DF
Abril de 2020



VISAndo o Amanhã: Planejamento e Implementação do Programa de Preparação para Aposentadoria da Anvisa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do grau
de Especialista em Gestão Pública.

Aluna: Glauciane da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Seidl

Brasília-DF
Abril de 2020



VISAndo o Amanhã: Planejamento e Implementação do Programa de Preparação para Aposentadoria da Anvisa

Aluna: Glauciane da Silva

Instituição: Agência Nacional de
Vigilância Sanitária - ANVISA

Palavras-chave: aposentadoria; programa de preparação para aposentadoria; pesquisa quanti-quali

Resumo

Trata-se de um estudo realizado para fins de implementação de um programa contínuo de preparação para aposentadoria (PPA) na ANVISA bem como da inserção deste na política de Gestão de Pessoas. A fim de subsidiar nosso estudo, foi realizada uma ampla pesquisa a qual foi elaborada com questões abertas e fechadas, aplicada a todos os servidores com vistas a analisar o perfil destes bem como suas necessidades e interesse em relação ao PPA, cujos resultados serão apresentados neste artigo. Além disso, foi feita análise de outros programas já implementados bem como das nuances que envolvem este tipo de programa, de forma a respaldar nosso estudo e garantir o sucesso na implementação deste na Anvisa. Será apresentado neste artigo, sugestões de temas a serem tratados no PPA. Espera-se que com este programa, seja dada maior atenção aos anseios e expectativas dos servidores por parte da Anvisa, bem como que estes se sintam valorizados e preparados para este momento de transformação de suas vidas e que as incertezas sejam reduzidas ou eliminadas. Além disso, espera-se que a Anvisa adote estratégias para retenção destes talentos, quando o servidor ainda não se sentir preparado para este momento, bem como, dos conhecimentos destes, no caso de o servidor já se sentir preparado para se aposentar, de forma a garantir a continuidade dos serviços prestados com a mesma qualidade ao longo do tempo e de valorizar os conhecimentos já existentes.



1. Introdução

O aumento da expectativa de vida no Brasil é uma realidade comprovada mediante estudos realizados pelo IBGE anualmente, o qual estima que a população com 60 ou mais anos de idade, deve atingir 41,5 milhões, em 2030, e 73,5 milhões, em 2060. O envelhecimento da população brasileira é pauta de discussão já presente nas políticas públicas e sociedade, em virtude de ser um tema que requer adoção por parte dos governantes de medidas de adaptação da sociedade a esta nova realidade e da forma de trabalho a ser adotada, bem como da forma de distribuição de recursos para diversos setores do poder público, tais como saúde, economia, finanças, previdência e assistência social. Ou seja, medidas de atenção a população idosa, que primem pela proteção, cuidado, prevenção, saúde, qualidade de vida e bem-estar destes.

A primeira iniciativa para institucionalização de política de atenção ao idoso ocorreu com a publicação da Constituição Federal de 1988 merecendo destaque o Artigo 129, que dispõe que ... “os filhos maiores têm o dever de ajudar e amparar os pais na velhice, carência ou enfermidade” e o Artigo 130 que estabelece que “a família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida” (CF *apud* Dantas *et al*, 2014, p.120).

Posteriormente, surge a Política Nacional de Idoso (PNI) regulamentada pela Lei 8.842/94 e Decreto 1.948/96 estabelece direitos sociais e de amparo ao idoso, porém, há lacunas nesta política no tocante ao não estabelecimento de punições aos que descumprirem os normativos, a não regulamentação de asilos e indefinição sobre o que seria crime contra idoso bem como a tipificação do abandono (PNI *apud* Dantas *et al*, 2014, p.121).

Segundo Dantas e Oliveira (2014, p.122, tradução nossa), visando preencher as lacunas deixadas pela PNI, surge o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/03), voltado para proteção do direito de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos e definição de penalidades e sanções aos que infringirem os normativos, incluindo reclusão. Pelos normativos citados, nota-se uma preocupação da sociedade e entidades políticas com o envelhecimento populacional e as implicações socioeconômicos financeiras que o envolvem.

Visando o alinhamento com aos normativos já estabelecidos e a normatização das políticas no âmbito do Governo Federal que tratem da questão do envelhecimento dos servidores e do cuidado com a qualidade de vida destes, o Ministério do Planejamento (hoje Ministério da



Economia), publicou a Portaria nº 12, de 20 de novembro de 2018 na qual estabeleceu diretrizes gerais para promoção da educação para aposentadoria.

As diretrizes dispostas na Portaria citada vem de encontro com a proposta deste artigo para implementação de um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) na Anvisa, quais sejam, a preocupação com o envelhecimento ativo, com o bem-estar e qualidade de vida dos servidores, com o planejamento pré-aposentadoria e tomada de decisão consciente sem influência de fatores externos e alheios a vontade do servidor, diminuição do ageísmo e discriminação etária nos órgãos e preservação da memória institucional. O programa proposto será elaborado a partir da análise do levantamento das necessidades dos servidores da Anvisa e deverá contar com a participação de colaboradores com conhecimento acerca dos conteúdos dos temas a serem abordados no PPA bem como de parcerias com outros órgãos/entidades, se for o caso.

Este estudo tem por objetivo, possibilitar o acesso as percepções dos trabalhadores da Anvisa sobre como estão se preparando para aposentadoria bem como sobre outros temas correlatos e adquirir informações para o planejamento e implementação do PPA desta instituição, bem como, propiciar a adoção de práticas que favoreçam o preparo do servidor para o ambiente externo à organização, como encontros e palestras que abordem temas de seu interesse, com foco na mudança de comportamento, na qualidade de vida e bem-estar, neste período de transição entre atividade para inatividade e atendimento dos normativos vigentes.

Espera-se, com este programa, reduzir as incertezas dos servidores quanto à tomada de decisão relativa à sua aposentadoria as quais podem surgir em virtude do não preparo necessário para este momento ao longo da vida profissional destes.

2. Referencial Teórico

A aposentadoria é uma forma de vacância do serviço público, prevista no Inciso VII do Artigo 33 da Lei 8.112/90. Para que ela seja possível, além do atendimento aos requisitos legais de tempo e idade, precisa haver a manifestação de vontade do servidor, quando voluntária.

Ocorre que ainda que haja esta manifestação, nem sempre o servidor está preparado para este momento tão importante e inevitável de sua vida profissional. Para muitos, pode ser o melhor momento e para outros, o pior momento, a depender do ponto de vista e do quanto o servidor se sente preparado. Sobre o preparo para aposentadoria, alguns autores destacam que



[...] “a forma como cada pessoa irá vivenciar este momento é variável de acordo com a cultura, os valores pessoais e socioeconômicos e o contexto onde vive” (França, 2008, Wang *et al*, 2011 *apud* Pazim & Marin, 2016, p.92).

Alguns autores definem que a aposentadoria é o momento de reestruturação da identidade pessoal e estabelecimento de novos pontos de referência (Zanelli *et al* 1996 *apud* Martins *et al*, 2017, p.57). Ou seja, um momento em que a rotina de se ir diariamente ao trabalho e de ocupar um espaço dentro de uma organização dá lugar a novas atividades e novos espaços que serão ocupados tanto na sociedade quanto no âmbito familiar.

Ocorre que além da ruptura do vínculo de trabalho e do papel social até então assumido com a ocupação de um cargo público, pode haver outras questões relacionadas a aposentadoria que afetam o bem-estar do servidor, como a questão do envelhecimento, do ageísmo, da discriminação etária e falta de planejamento ao longo da carreira.

Sobre o envelhecimento, Lobato (2010, p.215 *apud* Dantas *et al*, 2014, p.123) destaca que o processo de envelhecimento é um processo amplo, que abrange vários aspectos que acarretam uma melhoria nas condições de vida e uma maior expectativa de vida. Segundo o autor, o envelhecimento digno depende de ações coletivas como criação de políticas com garantia de acesso a estas pelos idosos.

Ou seja, há vários fatores que favorecem ou não o envelhecimento digno, tanto de responsabilidade individual quanto coletiva. Além disso, as políticas criadas deverão estar acessíveis a todos, para que haja uma melhoria significativa na qualidade de vida e favoreçam a longevidade. Embora o envelhecimento digno, com saúde, seja um desejo de todos, de um lado, por outro, há consequências diretas provenientes deste, tanto para sociedade quanto para as contas públicas. Ou seja, [...] o envelhecimento da população e os critérios de aposentadoria vêm sendo analisados com cautela, tendo em vista as consequências e impacto destes nas contas públicas (Leandro-França, 2014, p.25).

Uma das mudanças recentes decorrentes do envelhecimento da população foi a Reforma da Previdência em 2019, cujos termos são claros quanto à necessidade de se postergar a aposentadoria, uma vez que muitos trabalhadores se aposentavam antes dos 60 (sessenta) anos de idade, ou seja, ainda em condições de produzir, o que onerava o custo da previdência para o poder público e sociedade e o desequilíbrio das contas públicas.



A postergação da idade limite para aposentadoria, conforme estabelecido no texto da Reforma da Previdência, refletirá dentro das organizações, uma vez que será necessária a adoção de medidas que propiciem a permanência do servidor com saúde física-mental e com desempenho de trabalho favorável. Daí a necessidade da implementação de programas e políticas de atenção ao servidor para promoção de sua saúde e qualidade de vida. Sobre o assunto, a Carta de Ottawa, *apud* Leandro-França, p. 25, cita que a promoção da saúde se relaciona a atuação da comunidade tanto na promoção quanto no controle, bem como na qualidade de vida, com vistas ao bem-estar físico, mental e social.

Neste sentido, entende-se ser necessária a implementação de Programa de Preparação para aposentadoria no âmbito da Anvisa, no sentido da preservação da qualidade de vida e saúde do servidor, conjuntamente a outras ações já implementadas por meio da criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS (Decreto 6.833/2009). O Programa de Educação para aposentadoria inclui etapas mínimas par sua operacionalização. Tais etapas visam compreender o cenário da organização, o contexto de atividades e demais elementos sistêmicos, o que constitui um momento fundamental do Programa (Zanelli, Silva & Soares, 2010; França, 2012, *apud* Zanelli et al, p. 99).

O Programa é necessário para que a organização auxilie o servidor no processo de planejamento para aposentadoria para que o elemento surpresa não esteja presente neste momento, ou seja, não haja preparo financeiro adequado, que o servidor esteja endividado, com familiares dependentes financeiramente deste, o que pode gerar adiamento da decisão e insatisfação crescente deste à medida em que este momento é postergado. O planejamento é fator fundamental para este período de transição, pois segundo França, 2012, *apud* França *et al*, 2014, p.882 por meio deste, haverá um estímulo a definição efetiva dos projetos a serem desenvolvidos pelos que irão se aposentar.

Neste sentido, entende-se ser necessária a atuação da Anvisa na implementação do Programa de Preparação para Aposentadoria mediante ações conjuntas que servirão de apoio a tomada de decisão pelo servidor em se aposentar ou não, bem como de auxiliá-lo quanto as possíveis alternativas de projetos a serem realizados pós-aposentadoria. Além disso, o Programa também poderá ser direcionado a valorização das habilidades daqueles que estão próximos da aposentadoria para retenção dos conhecimentos destes ou postergação voluntária de sua saída.



Sobre o momento em se implementar este programa, alguns autores citam que o correto é que fosse implementado desde o ingresso do servidor no órgão, outros citam que o prazo seria até 1 (um) ano da data prevista para aposentadoria, outros 5 (cinco) anos (Pazim & Marin, 2016, p. 98). Note-se que não há um consenso entre os autores sobre quando se iniciar o PPA. Porém, entende-se que a organização não pode se furtar de fazê-lo, tanto em virtude de questões legais quanto por outros fatores que possam afetar o bem-estar, saúde e qualidade de vida do servidor.

Neste estudo, entende-se como ideal que o programa seja implementado em até 5 (cinco) anos da data prevista para aposentadoria, até porque neste momento a organização poderia trabalhar diversos aspectos com os servidores, quais seja, a interação entre estes e servidores mais jovens para troca de conhecimentos, o ajuste das atividades e lotação destes, como forma de propiciar um melhor clima e até a retenção destes servidores, se fosse o caso.

Além disso, o programa deverá abordar temas de interesse dos servidores que envolvam questões de saúde, qualidade de vida, financeiras e de legislação, por exemplo. Alguns destes temas são destacados por alguns autores que complementam com outros como [...] Educação, Atividades de Trabalho Remuneradas e Voluntárias, Relacionamento Familiar e Social e Atividades Culturais e de Lazer (França e Soares, 2009 apud Martins e Borges, 2017, p.57).

As fases de implantação do programa conforme Murta et al 2014, p.3 são a avaliação das necessidades, criação de identidade visual, criação de guia para participantes, sensibilização e divulgação, lançamento, formação dos grupos e conteúdo da intervenção, avaliação do processo, avaliação do resultado. Tais fases deverão ser observadas para estruturação do PPA.

Com intuito de inserir este público nas políticas de Gestão de Pessoas da ANVISA, é importante que os temas de maior interesse dos servidores sejam tratados no PPA e que o servidor somente se aposente quando estiver seguro desta decisão e esteja preparado para as transformações que ocorrerão na sua vida após a sua passagem da atividade para inatividade. Rafalski e De Andrade, 2015, p.37, destacam que “preparar-se para a aposentadoria envolve o planejamento e a tomada de decisão em favor de comportamentos facilitadores (Leandro-França, Murta, & Villa, 2014) que promovam confiança para se aposentar (Kim, Kwon, & Anderson, 2005)”.

A decisão de se aposentar deve ser tomada espontaneamente e não motivada por fatores de ordem pessoal ou profissional para que se torne algo positivo para o servidor e não motivo de arrependimento futuro ou algo negativo em sua vida que venha trazer sofrimento e dor. O



PPA envolve um trabalho contínuo que visa valorizar e motivar os servidores bem como evitar que estes sofram ou adoçam quando de sua aposentadoria.

Outra questão a ser trabalhada na organização é quanto a orientação aos servidores, no escopo do PPA, sobre a necessidade de valorização e respeito aos servidores idosos e até a aplicação de penalidades administrativas, se for o caso, para aqueles que insistirem em adotar atitudes discriminatórias que venham constranger e causar desconforto aos servidores mais velhos, ou seja, “preconceitos contra os mais velhos (ageísmo)” citado por França et al, 2013 apud França *et al*, 2014, p.884.

Sobre o tema, Marques, Batista e Silva, 2012, apud França, Lucia. *et al*. 2018, p.885, “sinalizam para a relevância da promoção de medidas positivas para combater os preconceitos em relação à idade, principalmente, no funcionamento do mercado de trabalho, domínio que mais contribui para a exclusão das pessoas idosas”, ou seja, as oportunidades ofertadas pela organização devem ser acessíveis a todos, independentemente da idade.

Em relação aos aspectos que envolvem a aposentadoria, no âmbito social, conforme já abordado neste artigo, entende-se que o servidor deve se preparar para novas atividades, novos laços de amizade, bem como reforçar os laços familiares que por vezes fica fragilizado em função da falta de tempo decorrente do excesso de compromissos profissionais assumidos, a depender da posição que ocupa, fragilizando esta relação.

No contexto político, é salutar que o servidor esteja atento às mudanças advindas da legislação que possam impactar sua decisão de se aposentar ou não. No tocante ao aspecto econômico-financeiro, o servidor precisa estar preparado para a redução da remuneração e buscar alternativas financeiras que sirvam como complementação da renda ou reduzir suas despesas de forma que a redução da remuneração não venha acarretar a perda da qualidade de vida destes.

Sabe-se que com a aposentadoria, há perdas significativas na remuneração do servidor como a exclusão do pagamento de insalubridade, abono de permanência, auxílio alimentação, auxílio transporte, cargo em comissão e outros devidos somente em função da ocupação do cargo. Por este motivo, é importante que o servidor tenha em mente quais serão os seus proventos depois de aposentado, se deseja exercer outra atividade, ainda que não remunerada e quão disposto e preparado está para mudanças advindas de sua aposentadoria. Sobre o assunto, destacamos o disposto por Carson, Carson e Bedeian (1995) apud Magalhães, 2008, p.14, acerca



do entrincheiramento na carreira, ou seja, medo de mudança decorrente de transição e consequente perda da identidade, do sentimento de não se vislumbrar novas áreas de atuação, perda do status adquirido ao longo do tempo, bem como financeiras e de conhecimento.

Além disso, há o risco de que o aposentado passe a assumir responsabilidades como o cuidado com os netos, financiamento de despesas domésticas suas e de dependentes financeiros bem como outros aspectos familiares que podem impactar em sua qualidade de vida.

Espera-se com este estudo, extrair informações relevantes tanto para elaboração do programa bem como obter o apoio do nível estratégico da organização e corpo Diretor/Gerencial para que este seja implementado na Anvisa de forma a propiciar uma interface positiva aos servidores que estão na iminência de se aposentar e uma maior qualidade de vida destes.

3. Método

3.1. Participantes

A pesquisa foi destinada a todos os servidores da Anvisa, independentemente do vínculo empregatício, da idade e do cargo que ocupa. Do universo de 1.098 servidores, 131 (cento e trinta e um) servidores responderam à pesquisa, o que corresponde a 11,93 %. Ressalte-se que não foram considerados no universo, os servidores em exercício fora da ANVISA uma vez que estes não tiveram acesso a pesquisa. A pesquisa foi elaborada e foi encaminhada para o total de servidores em exercício na Agência por e-mail aos quais foi garantida a confiabilidade do anonimato nas respostas encaminhadas à GGPEs.

Foi observado que o perfil de participantes era predominantemente do sexo feminino (64%), com idade média de 47,51 anos da maioria dos respondentes e desvio padrão de 10,54 anos, casados ou com união estável (69%), com filhos (62%) e com dependentes financeiros (57%). Veja que o percentual de servidores com dependentes financeiros é relativamente alto, o que pode impactar na decisão de o servidor em adiar sua aposentadoria. Com relação ao grau de escolaridade, a maioria dos servidores possuem Especialização (53%) e em relação ao nível de escolaridade do cargo que ocupa, a maioria dos respondentes são ocupantes de cargo de nível superior (71%). Infere-se que os servidores ocupantes de cargo de nível médio podem não se aposentar na Anvisa em virtude da qualificação destes (dados relativos ao grau de escolaridade). A Tabela 1 apresenta a caracterização demográfica e profissiográfica completa da amostra.



Tabela 1. Caracterização sociodemográfica da amostra

Categoria	Respostas	N	%
Sexo	Masculino	47	36
	Feminino	84	64
Idade	Até 30	5	4
	31-45	52	40
	46-55	35	27
	>55	38	29
Estado civil	Solteiro	22	17
	Casado ou União Estável	91	71
	Divorciado	14	10
	Viúvo	2	2
Quantidade dos Filhos	Não possuem	47	38
	1	17	14
	2	43	35
	3	15	12
	>=4	2	1
Dependentes Financeiros	Não possuem	55	43
	Possuem	74	57
Escolaridade	Ensino médio	6	5
	Ensino superior	16	12
	Especialização	70	53
	Mestrado	31	24
	Doutorado	8	6
Grau de escolaridade do cargo que ocupa	Nível Médio	38	29
	Nível Superior	93	71
Vínculo com a instituição	Estatutário	126	96
	Outros vínculos (requisitado, celetista, estagiário)	5	4



3.2. Instrumentos

Utilizou-se para fins de pesquisa, do formulário FORMS do Office 365 e do e-mail corporativo dos servidores. Houve sensibilização mediante envio de e-mail a todos para que participassem da pesquisa, tendo sido reiterada esta solicitação em função do número de respondentes.

3.3. Procedimentos de coleta de dados

O procedimento utilizado para fins de coleta de dados foi o envio por e-mail de um questionário on-line a todos os servidores da ANVISA e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O questionário foi composto de perguntas qualitativas e quantitativas e o prazo estabelecido para resposta foi de 19 (dezenove) dias, incluindo finais de semana e feriados, tendo sido respondido por 131 (cento e trinta e um) servidores, a maioria da Sede/Brasília. Verificou-se que em alguns Estados, não houve nenhum respondente.

Consideramos o número de respondentes significativo e por meio da análise do questionário, pretendemos planejar as próximas etapas do Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA).

3.4. Análise dos dados

Serão realizadas análises descritivas (média, mediana e desvio-padrão) e inferenciais (correlações e regressões) de dados. Para consecução das análises descritivas será utilizado o pacote de dados Excel. Já para realização das análises inferenciais será adotado o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

4. Resultados e Discussão

Inicialmente, verificou-se os índices de consistência interna (Alpha de Cronbach) da preparação para aposentadoria e dos fatores dos construtos gestão da diversidade etária e entrincheiramento na carreira. Não foi possível calcular os índices de confiabilidade das quatro dimensões da escala sobre preparação para aposentadoria já que foi adotada a sua versão reduzida. Como é sabido que esse índice é sensível ao tamanho da amostra, sendo esta uma amostra pequena, consideram-se os valores satisfatórios.

Tabela 2. Consistência interna e quantidade de itens dos construtos desta amostra (N=131)

Construto	Fatores	Alpha	Qte de itens
Preparação para Aposentadoria	(Foi mensurado de forma global)	0,73	24
Gestão da Diversidade Etária	Práticas de preparação para aposentadoria	0,89	05
	Tratamento equânime	0,68	06
	Treinamento sobre diversidade etária	0,81	05
	Práticas de gestão de pessoas específicas	0,66	04
	GeDEO (global)	0,89	20
Entrincheiramento na Carreira	Investimentos na carreira	0,80	04
	Limitação da carreira	0,68	04
	Custo emocional	0,79	04
	Entrincheiramento na carreira (global)	0,87	12

A seguir, apresentam-se os resultados descritivos (média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo) das quatro dimensões da preparação para aposentadoria e do construto de modo geral (vide Tabela 3). Sendo a escala de cinco pontos e a âncora de número quatro indicava que eles concordavam com as assertivas sobre preparação, pode-se afirmar que os trabalhadores da Anvisa que participaram desta pesquisa ainda estão começando a se preparar para aposentadoria.

As médias em torno de três indicam que eles estão começando a adotar comportamentos de preparação, sendo a esfera saúde aquela que tem recebido maior atenção. Entre os 24 itens desta medida, aquele que apresentou a maior média foi: “Penso muito sobre como será minha saúde a longo prazo” ($M = 4,24$, $DP = 0,77$) e o que representou a menor média também foi da dimensão saúde e diz, de certa forma, o contrário: “Me preocuparei com minha saúde na aposentadoria quando chegar o momento” ($M = 4,24$, $DP = 0,77$), revelando, assim, a preocupação das pessoas em cuidar preventivamente da saúde. O baixo desvio-padrão indica que não há uma variabilidade na percepção dos respondentes. Esses resultados, assim, reforçam a importância de se implementar um Programa de Educação para Aposentadoria na instituição.

Tabela 3. Resultados descritivos da preparação para aposentadoria (N=131)

Fatores	Média	Mediana	DP	Mínimo	Máximo
1. Finanças	3,40	3,50	0,57	2,00	4,83
2. Saúde	3,82	3,80	0,58	2,00	5,00
3. Psicossocial	3,21	3,20	0,68	1,00	4,80
4. Estilo de vida	3,35	3,38	0,65	2,00	5,00
Preparação para Aposentadoria	3,24	3,25	0,39	2,00	4,67

Já a Tabela 4 mostra os resultados descritivos das quatro dimensões que compreendem a gestão da diversidade etária nas organizações e também os valores da gestão de modo geral. Sendo a escala adotada também de cinco pontos, percebe-se que os trabalhadores desta instituição indicam a inexistência ou insuficiência de práticas que visam promover a diversidade etária na instituição. O tratamento equânime a trabalhadores de diferentes idades (fator 2) que versa sobre a percepção de que a organização oferece oportunidades equânimes a trabalhadores de diferentes idades para crescer na carreira e para ocupar cargos de chefia foi o que recebeu maior média ($M = 3,21$, $DP = 0,72$) e, mesmo assim, não foi elevada.

A média para os demais fatores: oferta de práticas de preparação para aposentadoria (fator 1), oportunidades de treinamento para gestores e trabalhadores de modo geral para promoção da diversidade etária (fator 3) e a oferta de práticas de gestão de pessoas específicas para aos trabalhadores mais velhos, como flexibilidade de horário e realocação de cargos e tarefas (fator 4) foi ao redor de dois, indicando que eles discordam que tais práticas existem no órgão. Mais uma vez, o baixo desvio-padrão indica que essa percepção é homogênea entre os participantes.

Entre os 20 itens desta medida, o que recebeu menor média foi um do fator práticas de preparação para aposentadoria: “A minha organização oferece programa de preparação para aposentadoria com vários encontros e temas diversificados” ($M = 1,82$, $DP = 0,88$) e o item que recebeu maior média foi da dimensão tratamento equânime a trabalhadores de diferentes idades: “Na minha organização, as equipes de trabalho são formadas por trabalhadores de diferentes gerações” ($M = 3,88$, $DP = 0,93$).

Tabela 4. Resultados descritivos da gestão da diversidade etária nas organizações (N=131)

Fatores	Média	Mediana	DP	Mínimo	Máximo
1. Práticas de preparação para aposentadoria	2,07	2,00	0,85	1,00	5,00
2. Tratamento equânime	3,21	3,20	0,72	1,40	4,80
3. Treinamento sobre diversidade etária	2,24	2,20	0,76	1,00	5,00
4. Práticas de gestão de pessoas específicas	2,24	2,25	0,66	1,00	4,00
Gestão da Diversidade Etária	2,45	2,42	0,59	1,11	4,58

Os resultados descritivos dos três fatores que compõem o construto entrincheiramento na carreira e sua percepção de modo global estão na Tabela 5. Essa amostra não considera que os investimentos financeiros, em termos de tempo e treinamento feitos na carreira são suficientes para desmotivá-los a iniciar outra carreira (fator 1). Do mesmo modo, eles não consideram que há poucas alternativas no mercado de trabalho (fator 2) e nem que os custos emocionais de mudança seriam altos (fator 3). Esse resultado indica que esses trabalhadores têm interesse em descobrir novas ocupações e projetos para o pós-carreira e acreditam que devem fazê-lo, o que reforça, mais uma vez, a importância dos projetos de vida para o pós-carreira. Nota-se que a percepção dos respondentes para este construto é mais variável já que desvio-padrão é um pouco mais alto, mas, mesmo assim, é considerado baixo.

Analisando os 12 itens que compõem essa escala, o que recebeu menor média foi um do fator investimentos na carreira: “Eu já tenho muito dinheiro investido na minha carreira atual, ficando difícil mudar agora” ($M = 2,44$, $DP = 1,02$), corroborando que esses participantes não se sentem entrincheirados pela questão financeira. Já o item que recebeu maior média foi da dimensão limitação de alternativas de carreira que diz: “Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis pra mim em outras carreiras” ($M = 3,27$, $DP = 0,98$), ou seja, sendo este um item reverso, quando as pessoas concordam com ele, elas ratificam que elas não se sentem entrincheiradas na carreira.

Tabela 5. Resultados descritivos do entrincheiramento na carreira (N=131)

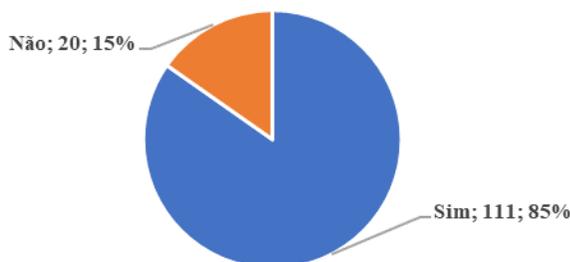
Fatores	Média	Mediana	DP	Mínimo	Máximo
1. Investimentos de carreira	2,77	2,75	0,87	1,00	4,75
2. Limitação de alternativas de carreira	2,72	2,75	0,70	1,00	4,75
3. Custos emocionais	2,90	3,00	0,87	1,00	4,50
Gestão da Diversidade Etária	2,80	2,75	0,68	1,00	4,50

Além dos resultados descritivos relacionados a preparação para aposentadoria, gestão da diversidade etária e entrincheiramento na carreira, outras questões foram aplicadas aos servidores de forma a possibilitar um maior entendimento do público respondente e auxiliar-nos na elaboração do Programa e na condução deste, conforme apresentado neste artigo.

No item referente ao Estado em que o servidor mora, identificamos que a maioria dos participantes moram em Brasília/DF-74 (setenta e quatro) e os demais, moram em outros estados no Brasil. Não obtivemos nenhuma resposta de servidores que moram no Acre, no Espírito Santo, no Mato Grosso, na Paraíba, no Piauí e em Rondônia. O fato de não haver participação dos servidores de alguns estados pode refletir ou desinteresse destes no programa ou a falta de confiança de que o mesmo será estendido a todos os servidores, tanto da Sede quanto das PAFs.

No item relativo à ideia de se aposentar ou não na Anvisa, observa-se que dos servidores respondentes, a maioria respondeu que pretende se aposentar na ANVISA.

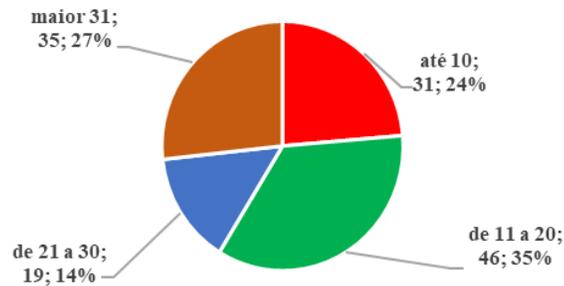
VOCÊ ACREDITA QUE IRÁ SE APOSENTAR NA ANVISA? (N=131)



No tocante aos anos completos de contribuição para o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), agrupamos o resultado por faixa, ou seja, de servidores que contribuem por um período menor ou igual a 10 (dez) anos, dos que contribuem por um período igual a 11 (onze) e menor ou igual a 20 (vinte) anos, dos que contribuem por um período igual a 21 (vinte e um) e

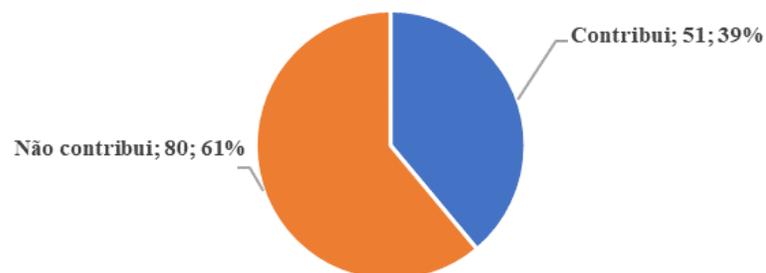
menor ou igual a 30 (trinta) anos e dos que contribuem por um período igual ou maior que 31 (trinta e um) anos. Verifica-se que o número de respondentes com tempo de contribuição até 30 (trinta) anos é de *(noventa e seis por cento)*, ou seja, a maioria dos respondentes não tem tempo para se aposentar.

ANOS (COMPLETOS) DE CONTRIBUIÇÃO PARA O RPPS (N=131)

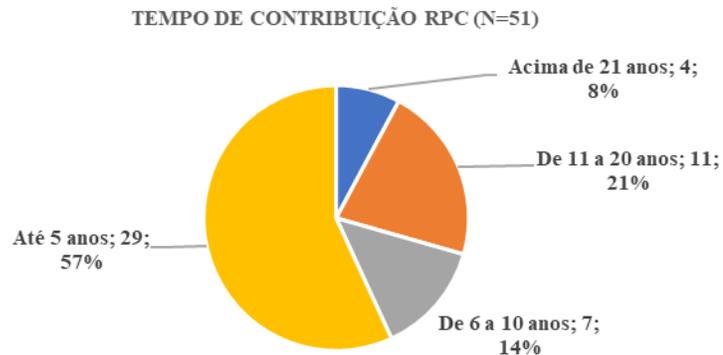


Na questão pertinente a contribuição para Previdência Complementar do Servidor Público Federal, hoje administrada pela FUNPRESP, verificou-se, pelo número obtido e considerando as regras vigentes, que provavelmente os servidores com menos tempo de contribuição ou que ingressaram no Serviço Público a partir de 4/2/2013 (data marco para vigência da FUNPRESP), poderão ter feito a opção para contribuir, uma vez que a opção a princípio apresenta-se mais vantajosa para quem falta mais tempo para se aposentar e para quem tem a sua remuneração limitada pelo teto da Previdência (*Valor a partir de 1º/1/2020 de R\$ 6.101,06. Fonte: site da Previdência Social*). Ressalte-se que esta opção é facultativa aos servidores.

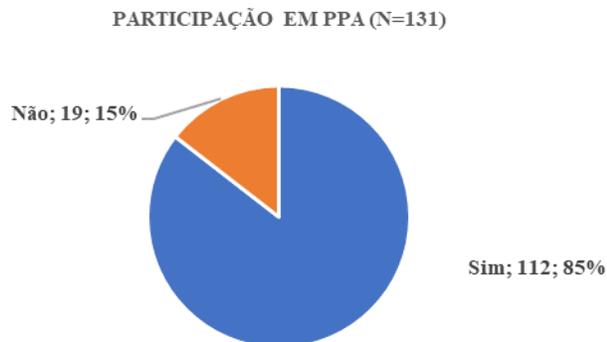
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (N=131)



Sobre os servidores que contribuem para o Regime de Previdência Complementar (RPC), verificamos que *cinquenta e sete por cento* tem até 5 (cinco) anos de contribuição. Como o RPC foi instituído em 2013 no Serviço Público Federal, talvez seja este o motivo de a maioria dos servidores não ter muito tempo de contribuição.



Questionados sobre a possibilidade de participação em Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA), caso a ANVISA oferecesse, o resultado foi o que segue:



Vejam que a maioria dos respondentes *oitenta e cinco por cento* participariam do PPA, o que reforça a necessidade de implementação deste na ANVISA.

Sobre os motivos para não participação no PPA caso a ANVISA oferecesse o programa, somente 19 (dezenove) respondentes informaram que não participariam. Na Tabela 6, ilustramos alguns dos motivos citados pelos respondentes, conforme abaixo:

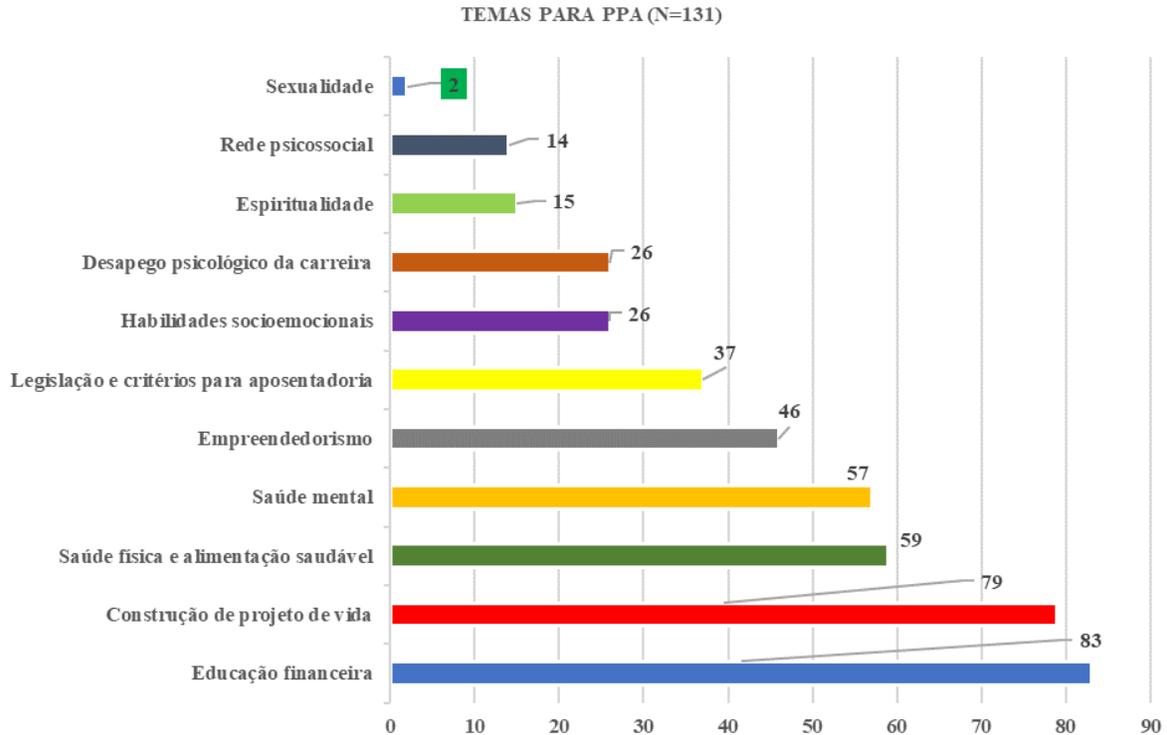


Tabela 6. Exemplo de respostas sobre os motivos para não participação do PPA

Respostas
Dificuldade em participação de curso presencial
Aposentadoria distante (falta muito tempo)
Possível indisponibilidade do programa para as Coordenações de PAFs
Servidor se aposentará antes da implementação do programa
O servidor já se considera preparado
Não há intenção do servidor em se aposentar na ANVISA
Depende do horário em que for ministrado o Programa
Falta de conhecimento sobre o Programa
Servidor já preencheu os requisitos para se aposentar, não havendo interesse na participação

Nota-se que conforme estudos realizados, que servidores que faltam muito tempo para se aposentar, não tem interesse na participação do programa, bem como aqueles que já tem os requisitos para se aposentar, por achar tardia a implementação deste. Estas informações corroboram nossa intenção de implementar o Programa apenas para aqueles que estão há 5 (cinco) anos de sua aposentadoria. Outro fator presente nas respostas, é a inviabilidade de implementação deste nos Estados, porém, pretendemos estendê-lo às PAFs no ano seguinte a implementação do Programa na Sede, a depender dos recursos disponíveis e interesses. Talvez este sentimento de exclusão por parte de alguns respondentes impactou na não participação de algumas PAFs na pesquisa, conforme já citado.

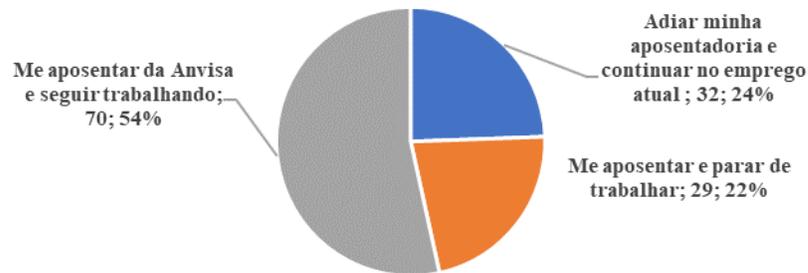
Os temas para composição do PPA foram selecionados conforme abaixo:



Neste item, o respondente poderia escolher até 3 (três) temas. Como o número de respostas obtidas pela somatória dos itens foi igual a 444 (quatrocentos e quarenta e quatro), verificamos que alguns servidores escolheram mais de 3 (três) temas. De toda forma, apesar desta constatação, para fins de implementação do programa utilizaremos dos 8 (oito) temas mais escolhidos em nosso Projeto Piloto. O tema relativo à Legislação e proventos em nosso entendimento é importante no processo decisório e deverá compor o programa. A ordem para abordagem dos temas poderá ser alterada nas demais etapas do Programa, a depender da disponibilidade de profissionais e recursos, bem como do interesse dos participantes, independentemente do número de escolhas, uma vez que entendemos que todos os temas são importantes e tentaremos abordá-los em sua integralidade, nas diversas etapas do programa.

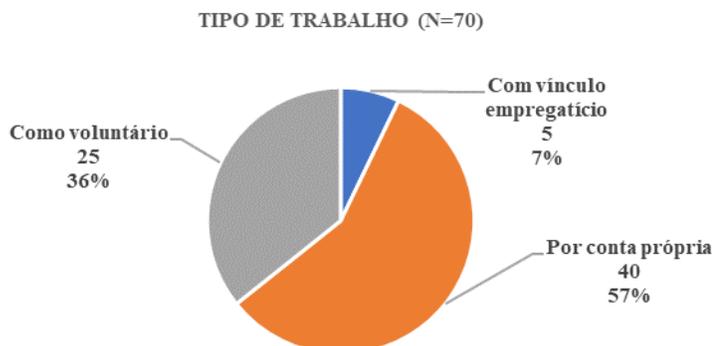
No item relativo à intenção de quem alcançou os critérios legais para se aposentar, obtivemos os seguintes resultados:

INTENÇÃO DE QUEM ALCANÇOU OS CRITÉRIOS LEGAIS PARA SE APOSENTAR (N=131)



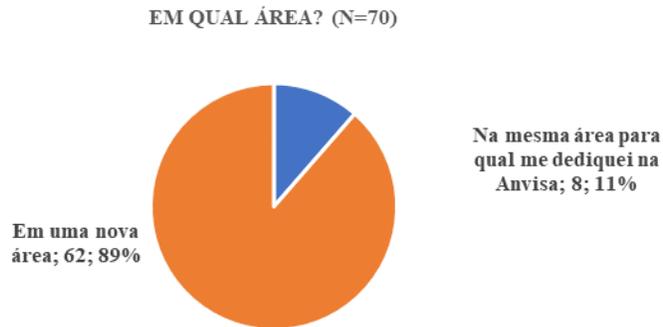
Vejam que neste item, (*cinquenta e quatro por cento*) dos respondentes pretendem continuar trabalhando após sua aposentadoria. Esta informação nos leva a questionar se os respondentes realmente estão preparados para se aposentar ou se há alguma situação específica de trabalho ou de relacionamento interpessoal que está impactando na decisão de se aposentar.

Os itens 13 a 15 referiram aos servidores que assinalaram a opção “*me aposentar na Anvisa e seguir trabalhando*”, conforme abaixo:



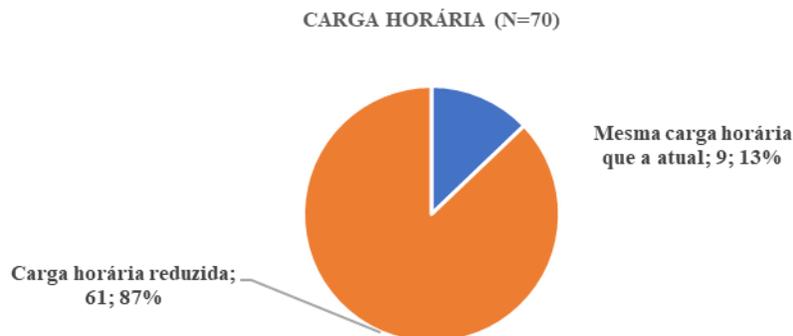
Vejam que o tipo de trabalho a ser exercido pelos servidores após a aposentadoria, é diferenciado, sendo que a maioria pretende trabalhar por conta própria, tendo a liberdade de escolher alguma atividade compatível com seu perfil profissional. Outra atividade de destaque é o voluntariado. Ou seja, somente a minoria pretende continuar com vínculo empregatício. Pelo resultado obtido, acredita-se que se o órgão priorizasse o remanejamento dos servidores de uma área para outra, desse uma atenção especial aos anseios e necessidades daqueles que já estão próximos a aposentadoria, muitos destes provavelmente continuariam trabalhando na ANVISA. Este estudo vem corroborar a necessidade de implementação do PPA na ANVISA, até mesmo como forma de reter os seus talentos.

Em relação ao item 14, obtivemos os seguintes resultados:



Analisando o conjunto de respostas obtidas, verificamos que muitos servidores pretendem atuar em uma nova área. Talvez até pelo fato da qualificação de alguns destes e pelo cargo que atualmente ocupam, qual seja de nível médio (38 respondentes).

No item 15 os resultados foram o que segue:



Verifica-se que os servidores que pretendem continuar trabalhando após a aposentadoria, porém, em atividades diferentes das que atualmente realizam e com carga horária reduzida, o que nos leva a inferir que se houvesse este tipo de incentivo no órgão, muitos não se aposentariam. Embora haja problemas legais em relação a redução da carga horária sem redução da remuneração, poderia ser viabilizada a inclusão destes no Programa de Orientação Voltado para Resultados (PGOR) caso houvesse interesse, na modalidade à distância ou semipresencial (com dispensa de frequência), com a finalidade de se reter estes talentos.



5. Próximos Passos para Implementação do PPA

Acredita-se que o Programa de Preparação para Aposentadoria deve ser implementado na Agência de forma a atender os requisitos legais, bem como estar inserido nas políticas de Gestão de Pessoas do órgão. Destaca-se que o Programa tem por objetivo, auxiliar no processo de decisão dos servidores bem como atenuar os fatores que possam impactar neste processo, sejam de ordem profissional (insatisfação, problemas de relacionamento interpessoal) ou de ordem pessoal (questões econômico-financeiras e familiar).

No tocante ao programa, entende-se que este terá baixo custo, uma vez que pode se utilizar da estrutura física da Agência, porém, a sua condução e continuidade dependerá do envolvimento de diversos atores, que podem ser tanto internos quanto externos e, no último caso, poderá haver aumento dos custos por meio da contratação de profissionais especializados para conduzi-lo.

A parte mais sensível do programa está relacionada à estruturação do programa a ser ministrado nos Estados, por questões de pessoal, logística e do programa em si, que terá que ser feito de forma contínua, bem como da definição dos facilitadores e palestrantes que conduzirão as atividades, uma vez que estes necessitam de conhecimento aprofundado dos temas, bem como de percepção apurada sobre as necessidades do público participante. Conduzirão o programa, os profissionais das áreas da GGPEs de forma conjunta (mediadores/ organizadores/ facilitadores), podendo ser alternada (Equipe móvel) ou não (Equipe fixa) e outros interessados/parceiros da Anvisa ou outros órgãos.

Pretende-se fazer um projeto piloto em uma Coordenação para avaliação do programa e aperfeiçoamento, se necessário. Acredita-se que os participantes atuarão na divulgação do programa bem como no incentivo a participação de outros servidores.

Sugere-se para fins de implementação do PPA na ANVISA, que sejam observadas as etapas a seguir descritas. Primeiramente deve-se escolher o nome do programa, o que já foi feito após reunião realizada entre a Assessoria de Comunicação (ASCOM) e a Gerência-Geral de Gestão de Pessoas (GGPEs), e corroborado pelos servidores que responderam à pesquisa sobre o PPA. Logo, o nome do Programa será: VISAndo o Amanhã.

Em seguida, propõe-se a definição da logomarca a ser elaborada pela ASCOM, sendo que ela deve representar positivamente a imagem dos futuros aposentados da ANVISA. Feito



isto, deverá ser elaborado o projeto de intervenção para fins de aprovação da Gerente-Geral de Gestão de Pessoas e Diretoria da Agência, no qual deverá conter o cronograma de implementação com as etapas do programa. A princípio sugere-se que o programa esteja inserido na área de Qualidade de Vida da Agência, o que não exime outras áreas da GGPEs de atuarem neste.

Após esta etapa, pretende-se fazer o lançamento do programa e definição da primeira turma que participará deste, bem como dos profissionais de diversas áreas, conforme temas escolhidos.

O programa deverá ser estruturado da seguinte forma: curso presencial, a ser realizado na Sede/Bsb e Regionais de Portos, Aeroportos e Fronteiras (PAFs), semestralmente, contínuo, carga horária a ser definida conforme os programas a serem apresentados, com atividades expositivas, dinâmicas e participativas. A formatação será diferenciada na Sede e Regionais, visto que nas últimas será necessário o deslocamento de profissionais podendo haver a necessidade da implementação de um curso intensivo nestes locais. Ao final do Programa, deverá ser entregue “Certificado” aos servidores e as horas disponíveis para este fim deverão ser contabilizadas para fins de “Progressão/Promoção”, devendo o programa ser avaliado de forma a se promoverem os ajustes necessários neste.

Ressalte-se que as dinâmicas adotadas deverão visar a mudança de comportamento dos servidores, devendo ser incentivada a participação destes e o “pensar sobre o amanhã”. Pretende-se que o programa faça parte da política de capacitação dos servidores da Anvisa, bem como da política de Qualidade de Vida e Saúde da GGPEs.

O envolvimento e a colaboração efetiva do público-alvo do estudo devem ser buscados de forma efetiva para construção do programa. O apoio e a colaboração do corpo técnico já existente na ANVISA são de grande importância para o desenvolvimento deste trabalho, tendo em vista a multidisciplinaridade que o envolve.

O fato de os servidores da ANVISA estarem inclinados a mudar de atividade após aposentados, conforme resultado da pesquisa, ainda que possuam uma alta especialização e permaneçam por longo tempo na carreira, aparece como oportunidade para retenção destes servidores na própria ANVISA, e o programa pode ser útil neste sentido. A disposição dos servidores para mudança percebida na pesquisa realizada, facilita o processo de transição da atividade para inatividade, bem como, apresenta-se como oportunidade para a manutenção



destes no órgão, por meio da adoção de medidas como mudança de lotação/atividade, da forma de trabalho, do horário e deve ser pensado como alternativa para suprir a falta de pessoal, bem como, de preparação para sucessão.

6. Conclusão

O Programa proposto, além de estar alinhado aos normativos vigentes, ao Estatuto do Idoso e a Política Nacional do Idoso é de interesse dos servidores da Anvisa, conforme resultado da pesquisa realizada e da área de Gestão de Pessoas da Anvisa. O Programa será realizado na Sede/Brasília/Anvisa em virtude de ser o ponto focal do projeto piloto do PPA, podendo ser expandido às Regionais de PAFs caso haja demanda.

O Programa VISAndo o Amanhã pretende preparar o servidor para uma transição saudável, apresentando alternativas diversas para este após sua aposentadoria, como a manutenção de vínculos com os servidores em atividade e a sugestão de criação de outros vínculos com pessoas que estão fora da organização mediante inserção em grupos com interesses em atividades semelhantes, sejam de trabalho, cultura, esporte ou religiosas e inserção em outras atividades, ainda que não remuneradas.

No Programa, pretende-se abordar temas diversos afetos aos servidores que estão prestes a se aposentar voluntariamente (público alvo de nosso estudo), podendo também participar deste, servidores com indicação de aposentaria por invalidez, embora não seja o público alvo, pois estes necessitem de acompanhamento especializado pela equipe da Qualidade de Vida da Anvisa.

No PPA a ser sugerido, inicialmente deverão ser abordados temas relativos à Educação Financeira, Construção de Projeto de Vida, Saúde Física e Alimentação Saudável, Saúde Mental, Empreendedorismo e Legislação sobre aposentadoria, Habilidades Socioemocionais e Desapego Psicológico da Carreira, por terem sido os 8 (oito) temas de maior interesse dos servidores conforme pesquisa realizada. Porém, outros temas poderão ser inseridos em outras etapas do Programa envolvendo os aspectos sociais, econômicos, pessoais e de lazer, conforme resultado da pesquisa já realizada.

Dos temas citados, considera-se os temas relativos à legislação e proventos dos servidores fundamentais no processo decisório destes, principalmente para aqueles que não se prepararam econômico financeiramente, uma vez que há questionamentos frequentes nas áreas



que compõe a GGPEs acerca destes, especificamente Coordenação de Legislação e Concessões e Coordenação de Gestão das Informações Funcionais.

Pretende-se com o programa, minimizar os efeitos psicossociais que envolvem a aposentadoria, bem como facilitar o processo de transição do servidor da atividade remunerada para outras atividades ou até nenhuma atividade, se for o caso. Ou seja, pretende-se que este momento seja pensado, planejado e vivido sem traumas e sem medos.

Além disso, pretende-se que o servidor possa vislumbrar novos horizontes, participar de ações sociais, se programar para adquirir novos conhecimentos, habilidades, realizar algo sonhado mas adiado em função de suas atividades, enfim, que ele possa se programar e se organizar da forma que melhor entender com o tempo disponível.

Espera-se com a implementação deste programa, reduzir as incertezas dos servidores em relação a transição da atividade para inatividade, bem como apresentar novas alternativas de atividades (remuneradas ou não), de relacionamentos pessoais e profissionais (no caso de o servidor pretender exercer outra atividade após a aposentadoria) e até mesmo de permanência no órgão, de forma que o servidor possa se sentir útil e feliz com seu novo estado.

Estes impactos poderão ser identificados por meio do estudo futuro dos servidores aposentados com o PPA, a ser pensado pela área de Gestão de Pessoas. A princípio, pretendemos reduzir as incertezas e minimizar o sofrimento daqueles que por algum motivo pessoal ou profissional se veem obrigados a se aposentar. Os que se aposentam por invalidez não estão impedidos de participar do programa, porém, também deverão ser acolhidos pela área de Qualidade de Vida, em razão de fatores diversos envolvidos.

O público-alvo do Programa, serão os servidores que estão há cinco anos da aposentadoria, conforme já citado, podendo contemplar os demais servidores a depender da existência de vagas. Esta limitação a participação somente ocorrerá nesta etapa inicial, até mesmo por se tratar de um momento de estruturação do Programa, porém, embora diversos autores limitem a participação ao tempo que falta para se aposentar, a Portaria nº 12 do Ministério da Economia não limita esta participação. Após implementado o Programa, tentaremos viabilizar a implementação deste nas Coordenações de PAFs, de forma presencial e com Equipe multifuncional da ANVISA. A princípio não há previsão de implementação do Programa à distância, em função da necessidade de interação entre profissionais e servidores.



Pretende-se ainda, fazer um planejamento de execução viável, de forma que o Programa pode ser implementado com as condições financeiras do órgão e recursos técnicos, pessoais e materiais disponíveis, bem como implementar e avaliar o programa e fazer os ajustes devidos continuamente.

7. Referências bibliográficas

- BORGES, Elisa Silva; MARTINS, Lusineide Ferreira. **Educação para aposentadoria: avaliação dos impactos de um programa para melhorar qualidade de vida pós-trabalho.** Artigo (Psicologia Organizacional do Trabalho). Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Campo Grande, Mato Grosso do Sul, 2017. Disponível em <https://scielo.org>
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 24 out. 2019.
- BRASIL. Decreto 6.833 de 29 de abril de 2009. Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 10 de fevereiro de 2020.
- BRASIL. Lei 8.842 de 4 de janeiro de 1994. Política Nacional do Idoso. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 24 out. 2019.
- BRASIL. Lei 10.741 de 1º de outubro de 2003. Estatuto do Idoso. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 24 out. 2019.
- BRASIL. Portaria nº 12, de 20 de novembro de 2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/ Secretaria de Gestão de Pessoas. Institui diretrizes gerais para promoção da educação para aposentadoria dos servidores públicos civis da União. Publicada no Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, Edição 223, Seção I, 21 nov.2018. p. 161. Acesso em: 24 out. 2019.
- CARTA DE OTAWA. Dispõe sobre a Primeira Conferência Internacional sobre a Promoção de Saúde, 1986.
- DANTAS, Priscila Monick de Araújo Barbosa, OLIVEIRA, Carla Montefuso de (2014). **Programas de preparação para aposentadoria: desafio atual para a gestão de pessoas.** Vitória (ES), Argumentum, v.6
- _____. **Envelhecimento dos trabalhadores nas organizações: estamos preparados?** In: FRANÇA, Lucia Helena de F. P.; STEPANSKY, Dayze. (Orgs.). Propostas



- multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria. Rio de Janeiro: Quartet: FAPERJ, p. 25-52, 2012.
- FRANÇA, Lucia Helena de F. P., NALIN, Cristiane Pimentel, SIQUEIRA-BRITO, Andreia da Rocha. AMORIM, Silvia Miranda, RANGEL, Telmo Rangel, EKMAN, Nanci Claudete. (2018). **A percepção dos gestores brasileiros sobre os programas de preparação para a aposentadoria.**
- KIM, J., KWON, J., & ANDERSON, E. (2005). **Factors related to retirement confidence: Retirement preparation and workplace financial education.** Financial Counseling and Planning, 12(2), 77-89.
- LEANDRO FRANÇA, C., Murta, S. G., & Villa, M. B. (2014). **Efeitos de uma intervenção breve no planejamento para a aposentadoria.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14(3), 257-270.
- LOBATO, Alzira Tereza Garcia. Considerações sobre o trabalho do assistente social na área do envelhecimento. In: FORTI, Valéria; GUERRA, Yolanda (Org.). **Serviço Social: temas, textos e contextos.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010. (Coletânea Nova de Serviço Social) *apud* Dantas et al 2014 p.123.
- MAGALHÃES, Mauro de Oliveira (2008). **Propriedades psicométricas da versão brasileira da Escala de Entrincheiramento na Carreira.** Universidade Luterana do Brasil, p. 14.
- MARQUES, Sibila; BATISTA, Maria; SILVA, Pedro. **A promoção do envelhecimento ativo em Portugal: preditores de aceitação de um chefe mais velho.** Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Número temático/2, p. 53-73, 2012.
- MURTA, S. G., ABREU, S., França, C. L., PEDRALHO, M., SEIDL, J., LIRA, N. P. M., CARVALHEDO, R. K. M., CONCEIÇÃO, A. C., & GUNTHER, I. A. (2014). **Preparação para a aposentadoria: Implantação e avaliação do Programa Viva Mais!** Psicologia: Reflexão e Crítica, 27(1), 1-9.
- MURTA, Sheila Giardini; LEANDRO-FRANÇA, Cristineide; SEIDL, Juliana. **Programas de Educação para Aposentadoria: Como planejar, implementar e avaliar.** Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014.
- MARIN, Angela; PAZZIN, Tanise Amália. **Programas de Preparação para Aposentadoria: Revisão sistemática da literatura nacional.** Artigo. Universidade do Vale do Reis dos



Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul. Vol. 17, n.1. Disponível em Revista Brasileira de Orientação Profissional

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Disponível em: <https://www.almg.gov.br>. Acesso em: 6 nov. 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br>. Acesso em: 6 nov. 2019.

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. **Planejamento da aposentadoria: Adaptação brasileira da PRePS e influência de estilos de tomada de decisão**. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

ZANELLI, J.C.; ANTOGLA, Carla. **Educação para aposentadoria: promoção de saúde e desenvolvimento na Administração Pública Federal**. Grupo de Estudos em Prevenção e Promoção de Saúde no Ciclo de Vida. Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Programa de preparação para a aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.

ZANELLI, J.C., Silva, N., & Soares, D.H. (2010). **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira**. Porto Alegre: Artmed.



Minicurrículo

Glauciane da Silva

Servidora Pública Federal ocupante do Cargo de Analista Administrativo na ANVISA. Coordenadora da Coordenação de Legislação e Concessões da GGPEs. Atua na área de Gestão de Pessoas da ANVISA desde 2007. Graduada em Administração de Empresas pela UNB (conclusão do curso em 2003). Especialista em Vigilância Sanitária pela FIOCRUZ (conclusão do curso em 2008). e-mail de contato: glauciane.silva@anvisa.gov.br