

INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS: O PROJETO RETRIBUIR FUTURO COMO ESTRATÉGIA PARA A PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

INNOVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE "GIVING BACK TO THE FUTURE" PROJECT AS A STRATEGY FOR RETIREMENT PREPARATION

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL PROYECTO "DEVOLVIENDO AL FUTURO" COMO ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN PARA LA JUBILACIÓN

Karol Jefessom Alves de Sousa¹, Karoline Vitória Gonçalves Fernandes², Monique de Menezes Urra³, Karinna Alves Amorim de Sousa⁴

DOI: 10.54899/dcs.v22i84.3728

Recibido: 04/11/2025 | Aceptado: 05/11/2025 | Publicación en línea: 17/11/2025.

RESUMO

O projeto foi idealizado como uma ação estratégica da Gestão de Pessoas, com o objetivo de promover a preparação gradual dos servidores em vias de aposentadoria, valorizando suas trajetórias, promovendo reflexões sobre o futuro e contribuindo para a construção de uma cultura institucional mais humanizada e planejada. Trata-se de uma iniciativa voltada à valorização do capital humano, ao proporcionar um espaço de escuta, diálogo e orientação sobre os aspectos emocionais, sociais, legais e organizacionais da aposentadoria. A metodologia adotada incluiu o mapeamento do público-alvo, escuta ativa por meio de rodas de conversa, aplicação de questionários e realização de encontros temáticos conduzidos por profissionais das áreas de psicologia, empreendedorismo, administração pública e previdência social. Os encontros abordaram temas como planejamento financeiro, saúde mental, projetos de vida e os direitos e deveres no processo de aposentadoria, além de oportunizarem trocas intergeracionais e reconhecimento institucional. Um diferencial importante do projeto foi o estímulo à descoberta de talentos e ao desenvolvimento de planos de negócio personalizados, com foco na geração de renda extra e no aproveitamento de competências acumuladas ao longo da carreira. Como resultados, destacam-se o fortalecimento do vínculo dos servidores com a instituição, a redução de ansiedades relacionadas à transição para a aposentadoria e a melhoria do clima organizacional. A ação também contribuiu para a gestão do conhecimento e para o planejamento estratégico da força de trabalho, ao permitir uma visão mais ampla e antecipada dos desligamentos previstos. A iniciativa está alinhada a importantes diretrizes nacionais e internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os relacionados ao trabalho decente, saúde

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital, Universidade Federal do Maranhão (UFMA), São Luís, Maranhão, Brasil. E-mail: kjefessom@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0878-6320>

² Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: karolinekvg@gmail.com

³ Doutora em Ciência Política, Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPER), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: monique.urra@seplan.pi.gov.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8656-5066>

⁴ Doutora em Enfermagem, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: karinnaduda@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1538-1275>

e bem-estar, e à promoção do envelhecimento saudável. Destaca-se pela abordagem preventiva, participativa e integradora, promovendo impactos positivos tanto na vida dos servidores quanto na efetividade da gestão de pessoas. Ao reconhecer a aposentadoria como uma etapa significativa da trajetória funcional e estimular o protagonismo dos servidores em seus novos projetos de vida, o projeto avança na consolidação de práticas inovadoras, sensíveis e sustentáveis na administração pública.

Palavras-chave: Aposentadoria. Envelhecimento Saudável. Valorização do Servidor. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This project was conceived as a strategic action by Human Resources Management, aiming to promote the gradual preparation of employees nearing retirement, valuing their career paths, promoting reflection on the future, and contributing to the construction of a more humanized and planned institutional culture. It is an initiative focused on valuing human capital by providing a space for listening, dialogue, and guidance on the emotional, social, legal, and organizational aspects of retirement. The methodology adopted included mapping the target audience, active listening through discussion groups, application of questionnaires, and thematic meetings led by professionals in the fields of psychology, entrepreneurship, public administration, and social security. The meetings addressed topics such as financial planning, mental health, life projects, and the rights and duties in the retirement process, in addition to providing opportunities for intergenerational exchanges and institutional recognition. An important differentiating factor of the project was the encouragement of talent discovery and the development of personalized business plans, focusing on generating extra income and leveraging skills accumulated throughout one's career. As a result, the following stand out: strengthened employee ties with the institution, reduced anxieties related to the transition to retirement, and an improved organizational climate. The initiative also contributed to knowledge management and strategic workforce planning by allowing for a broader and more proactive view of anticipated retirements. The initiative aligns with important national and international guidelines, such as the Sustainable Development Goals (SDGs), especially those related to decent work, health and well-being, and the promotion of healthy aging. It is notable for its preventive, participatory, and integrative approach, promoting positive impacts on both the lives of employees and the effectiveness of human resource management. By recognizing retirement as a significant stage in one's career path and encouraging employee empowerment in their new life projects, the project advances the consolidation of innovative, sensitive, and sustainable practices in public administration.

Keywords: Retirement. Healthy Aging. Employee Appreciation. Human Resource Management.

RESUMEN

Este proyecto, concebido como una acción estratégica de la Dirección de Recursos Humanos, busca promover la preparación gradual de los empleados próximos a la jubilación, valorando sus trayectorias profesionales, fomentando la reflexión sobre el futuro y contribuyendo a la construcción de una cultura institucional más humanizada y planificada. Se trata de una iniciativa centrada en la valoración del capital humano, que ofrece un espacio para la escucha activa, el diálogo y la orientación sobre los aspectos emocionales, sociales, legales y organizativos de la jubilación. La metodología adoptada incluyó la identificación del público objetivo, la escucha

activa mediante grupos de discusión, la aplicación de cuestionarios y reuniones temáticas dirigidas por profesionales de la psicología, el emprendimiento, la administración pública y la seguridad social. Las reuniones abordaron temas como la planificación financiera, la salud mental, los proyectos de vida y los derechos y deberes en el proceso de jubilación, además de brindar oportunidades para el intercambio intergeneracional y el reconocimiento institucional. Un factor diferenciador clave del proyecto fue el fomento de la identificación de talento y el desarrollo de planes de negocio personalizados, enfocados en la generación de ingresos adicionales y el aprovechamiento de las habilidades adquiridas a lo largo de la trayectoria profesional. Como resultado, destacan los siguientes aspectos: fortalecimiento de los vínculos de los empleados con la institución, reducción de la ansiedad relacionada con la transición a la jubilación y mejora del clima organizacional. La iniciativa también contribuyó a la gestión del conocimiento y a la planificación estratégica de la fuerza laboral, al permitir una visión más amplia y proactiva de las jubilaciones previstas. La iniciativa se alinea con importantes directrices nacionales e internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente aquellos relacionados con el trabajo decente, la salud y el bienestar, y la promoción del envejecimiento saludable. Se distingue por su enfoque preventivo, participativo e integrador, que promueve impactos positivos tanto en la vida de los empleados como en la eficacia de la gestión de recursos humanos. Al reconocer la jubilación como una etapa significativa en la trayectoria profesional y fomentar el empoderamiento de los empleados en sus nuevos proyectos de vida, el proyecto impulsa la consolidación de prácticas innovadoras, sensibles y sostenibles en la administración pública.

Palabras clave: Jubilación. Envejecimiento Saludable. Reconocimiento al Empleado. Gestión de Recursos Humanos.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O envelhecimento progressivo da força de trabalho no setor público brasileiro tem gerado desafios relevantes para a gestão de pessoas, sobretudo no que se refere à valorização e ao cuidado com os servidores que se aproximam da aposentadoria. Com a elevação da idade média dos quadros funcionais e o acúmulo de vínculos de longa duração, torna-se necessário repensar o papel das instituições públicas no acompanhamento das transições de carreira, indo além dos aspectos burocráticos para incorporar dimensões humanas, sociais e simbólicas.

Esse cenário, de caráter estrutural, decorre de mudanças demográficas, políticas e institucionais que impõem à administração pública a necessidade de criar estratégias que conciliem a valorização das trajetórias individuais com os objetivos organizacionais. O momento da aposentadoria, quando compreendido apenas como um ponto de saída, pode representar uma

ruptura abrupta e desgastante — tanto para o servidor quanto para a instituição. Por outro lado, quando tratado como parte legítima do ciclo funcional, esse momento oferece oportunidades para reconhecimento, planejamento e legado.

Nesse cenário, o projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos”, idealizado pela Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí (SEPLAN/PI), surge como uma resposta concreta à ausência de políticas estruturadas de transição para a inatividade. A iniciativa, inserida no escopo do Programa Retribuir, visa criar um espaço institucional de escuta, orientação e planejamento para os servidores em fase de pré-aposentadoria, promovendo uma abordagem humanizada, reflexiva e participativa.

A proposta parte da premissa de que o desligamento funcional não deve ser encarado como uma etapa periférica ou meramente administrativa, mas como um momento estratégico que demanda suporte institucional e sensibilidade organizacional. Para isso, o projeto atua sobre múltiplas dimensões: emocional, informacional, social e simbólica. Ao reconhecer o valor da experiência acumulada, estimular o protagonismo dos servidores e promover vínculos de pertencimento, o projeto busca fortalecer a cultura de cuidado e valorização da diversidade etária no serviço público.

O projeto se fundamenta em quatro eixos teórico-conceituais centrais:

Envelhecimento Ativo

Inspirado pelos marcos da Organização Mundial da Saúde (OMS), o conceito de envelhecimento ativo propõe o aproveitamento das potencialidades físicas, mentais e sociais das pessoas à medida que envelhecem, promovendo autonomia, dignidade e participação. No setor público, isso implica políticas que apoiem não apenas a aposentadoria formal, mas a continuidade de projetos de vida significativos para os servidores.

Gestão do Conhecimento

A saída de servidores com longa trajetória funcional representa risco de perda de conhecimentos tácitos essenciais à continuidade institucional. Projetos de transição, como o “Retribuir Futuro”, funcionam como ferramentas de gestão do conhecimento ao estimular a troca intergeracional e a transmissão de saberes acumulados, fortalecendo a memória organizacional e

a inovação.

Protagonismo e planejamento de vida

Ao incentivar o planejamento consciente da vida pós-carreira, o projeto reconhece o servidor como agente de sua própria trajetória, estimulando iniciativas como o empreendedorismo, o voluntariado e a reinvenção profissional. Essa abordagem contribui para uma aposentadoria mais ativa, segura e satisfatória, ao mesmo tempo em que fortalece o sentimento de autonomia.

Políticas públicas de transição funcional

A literatura aponta a escassez de políticas sistematizadas para a aposentadoria no setor público brasileiro, o que contribui para insegurança jurídica, sofrimento psíquico e descontinuidade institucional. Nesse contexto, o “Retribuir Futuro” configura-se como uma prática inovadora, alinhada à gestão de pessoas contemporânea e ao fortalecimento das relações de trabalho humanizadas.

Além desses fundamentos, o projeto dialoga com marcos normativos relevantes no cenário internacional, especialmente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU — ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ODS 10 (Redução das Desigualdades) — ao promover ações que asseguram bem-estar, equidade e continuidade produtiva para os servidores em transição. Também se articula aos princípios da Década do Envelhecimento Saudável nas Américas (2021–2030), coordenada pela Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), ao propor iniciativas voltadas à inclusão social, reconhecimento institucional e apoio psicossocial.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo apresentar e analisar a experiência do projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos”, destacando sua concepção, fundamentos, metodologia, resultados e implicações para a modernização da gestão de pessoas na SEPLAN/PI. Pretende-se demonstrar como a iniciativa articula dimensões subjetivas, institucionais e políticas, oferecendo um modelo replicável e sustentável de apoio à aposentadoria no serviço público.

Com base nessas diretrizes, o projeto foi estruturado em torno dos seguintes objetivos

específicos:

- Oferecer um espaço institucional de escuta ativa e orientação sobre o processo de aposentadoria;
- Abordar os aspectos emocionais, sociais, legais e organizacionais da transição para a inatividade;
- Incentivar o reconhecimento das trajetórias e a troca intergeracional;
- Estimular o planejamento de vida e de negócio pós-carreira; e
- Contribuir para a melhoria do clima organizacional e para a retenção de saberes estratégicos.

Ao longo do artigo, serão apresentados os principais eixos da proposta, os métodos de implementação, os impactos obtidos com as edições já realizadas e as possibilidades de replicação em outros contextos. A análise busca demonstrar como a gestão de pessoas pode — e deve — incluir o cuidado com a aposentadoria como parte de sua estratégia institucional, reconhecendo que valorizar o fim de uma trajetória funcional é também afirmar o compromisso com a dignidade no serviço público.

REVISÃO DE LITERATURA

A aposentadoria tem sido tradicionalmente compreendida como um marco final da trajetória laboral, muitas vezes carregado de significados ambivalentes — alívio para alguns, ansiedade para outros. No setor público brasileiro, onde o vínculo empregatício tende a ser longo e a identidade funcional se confunde com o projeto de vida, essa transição adquire contornos ainda mais complexos. Nesse cenário, cresce a importância de políticas institucionais voltadas à preparação para a aposentadoria, como estratégias de cuidado, valorização e planejamento organizacional.

Segundo Dejours (2006, p. 47), o trabalho é uma das principais fontes de reconhecimento social, construção da identidade e pertencimento. A perda abrupta desse espaço de significado pode desencadear sentimentos de inutilidade, solidão e sofrimento psíquico. Essa perspectiva é especialmente relevante no caso de servidores públicos que dedicaram décadas à administração, muitas vezes sem terem desenvolvido projetos pessoais fora do ambiente institucional.

Ao considerar esse contexto, o conceito de envelhecimento ativo, proposto pela Organização Mundial da Saúde (OMS), oferece uma importante lente interpretativa. De acordo

com a OMS (2020), envelhecer ativamente significa otimizar oportunidades para a saúde, a participação social e a segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas envelhecem. A aposentadoria, nessa perspectiva, não é o fim da produtividade, mas a possibilidade de novos recomeços — desde que acompanhada de condições dignas e suporte adequado.

Outro ponto fundamental diz respeito à gestão do conhecimento no setor público. Quando um servidor se aposenta, especialmente após décadas de experiência, ele leva consigo não apenas suas funções formais, mas também um repertório tácito de saberes, relações e soluções desenvolvidas ao longo do tempo. Conforme argumentam Silva e Nascimento (2019, p. 331), a ausência de estratégias de retenção e compartilhamento desse conhecimento compromete a continuidade institucional e enfraquece a memória organizacional. Programas de preparação para aposentadoria, nesse sentido, tornam-se oportunidades privilegiadas para estimular a transferência intergeracional de saberes e fortalecer o capital humano dos órgãos públicos.

Santos (2010, p. 33) contribui para o debate ao afirmar que a razão moderna — excessivamente burocratizada e instrumental — tende a ignorar a riqueza das experiências subjetivas dos trabalhadores. O autor propõe uma crítica à “razão indolente” das instituições, que desperdiçam a sabedoria dos sujeitos ao não reconhecerem suas narrativas, desejos e histórias. Assim, políticas de preparação para aposentadoria, quando estruturadas com base na escuta e na valorização simbólica, rompem com a lógica de descarte funcional e reafirmam a dignidade dos servidores.

No plano das políticas públicas, a literatura aponta a escassez de programas estruturados de transição para aposentadoria no serviço público brasileiro. Estudos como os de Torres e Carvalho (2016, p. 36) evidenciam que, embora existam iniciativas pontuais em alguns estados e municípios, ainda não há uma política nacional consistente voltada à preparação dos servidores para essa etapa. Isso faz com que experiências locais bem-sucedidas — como o projeto *Retribuir Futuro* — assumam um papel relevante na disseminação de boas práticas e na construção de referenciais replicáveis.

Observa-se que o envelhecimento populacional e as reformas previdenciárias recentes impõem um novo cenário à gestão pública, exigindo ações integradas que considerem não apenas a sustentabilidade financeira dos regimes de aposentadoria, mas também o bem-estar psicológico, social e identitário dos trabalhadores em fim de carreira.

Finalmente, ressalta-se que vale destacar o alinhamento dessas ações com a Agenda 2030

das Nações Unidas, especialmente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3 – Saúde e Bem-Estar, ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico e ODS 10 – Redução das Desigualdades. Tais metas globais reforçam o papel das instituições públicas como promotoras do envelhecimento saudável, da equidade e da dignidade humana em todas as fases da vida funcional.

Com base nesse panorama, a iniciativa da SEPLAN/PI se ancora em bases sólidas da literatura nacional e internacional, propondo uma intervenção inovadora que integra os pilares do cuidado, do planejamento e da valorização do servidor. A seguir, será detalhada a metodologia adotada para a implementação e análise do projeto.

METODOLOGIA

A pesquisa que fundamenta o presente estudo sobre o projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos” adotou uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com delineamento exploratório e descritivo. O foco da investigação foi compreender, a partir da experiência prática, os efeitos e aprendizados gerados por uma política institucional de preparação para a aposentadoria no setor público, com ênfase no contexto da Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí (SEPLAN/PI). Essa abordagem foi escolhida por permitir o aprofundamento na análise de percepções, emoções, sentidos e significados atribuídos pelos servidores ao processo de transição para a aposentadoria, respeitando suas singularidades e trajetórias.

A natureza aplicada do estudo se expressa na busca por resultados concretos e replicáveis que possam orientar o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à valorização dos servidores em fim de carreira. Já o caráter exploratório-descritivo se revela no esforço de identificar, interpretar e dar visibilidade às experiências vividas pelos participantes, sem a pretensão de formular generalizações estatísticas, mas sim de construir compreensões contextualizadas, alinhadas às metodologias centradas no sujeito.

A pesquisa foi conduzida com base em três pilares metodológicos: (1) análise documental; (2) observação participante ao longo da implementação do projeto; e (3) coleta direta de percepções dos servidores envolvidos, por meio de múltiplos instrumentos de escuta ativa. O processo metodológico refletiu os princípios da interdisciplinaridade, da participação social e da gestão humanizada, assegurando que os servidores fossem protagonistas na construção coletiva

do conhecimento.

Etapas da Implementação

A metodologia de implementação do projeto foi organizada em seis etapas interdependentes, delineadas a seguir:

Mapeamento do Público-Alvo

A etapa inicial consistiu na identificação e categorização dos servidores efetivos da SEPLAN/PI com previsão de aposentadoria até o ano de 2026. Esse levantamento foi realizado por meio da análise dos dados funcionais extraídos do sistema de gestão de pessoas do órgão. A partir desse levantamento, identificou-se que 110 dos 131 servidores efetivos estavam aptos a se aposentar ou estariam em breve. Esse contingente representava mais de 80% da força de trabalho permanente da Secretaria, constituindo o grupo prioritário para as ações do projeto e servindo como amostra principal para a coleta de dados da pesquisa.

Aplicação de Instrumentos Diagnósticos

Com o objetivo de captar as expectativas, angústias, interesses e conhecimentos prévios dos servidores em relação ao processo de aposentadoria, foram aplicados dois tipos de questionários: estruturados (com questões fechadas e escalas) e semiestruturados (com perguntas abertas). A combinação dos instrumentos permitiu a coleta de dados quantitativos — como índices de ansiedade, sensação de preparo ou interesse por empreendedorismo — e qualitativos — como relatos de experiências e aspirações pós-carreira. A diversidade de respostas contribuiu para uma leitura sensível e aprofundada da realidade vivida por esse grupo.

Rodas de Conversa e Escuta Ativa

Esta etapa representou um dos pilares metodológicos mais potentes do projeto. Foram realizadas rodas de conversa presenciais, com grupos compostos por até 20 servidores, mediadas por profissionais das áreas de psicologia, serviço social e gestão pública. Esses espaços

funcionaram como dispositivos de acolhimento emocional, partilha de vivências e fortalecimento de vínculos. Durante os encontros, foi possível observar relatos de sofrimento psíquico, inseguranças e também de redescoberta de propósitos. A escuta ativa adotada nesses espaços contribuiu para romper o silêncio que historicamente permeia o tema da aposentadoria na cultura institucional.

Encontros Temáticos e Oficinas Formativas

As rodas de conversa foram seguidas por um conjunto de oficinas e palestras temáticas, conduzidas por especialistas convidados com notória experiência nas áreas abordadas. Os encontros abrangeram temas como:

- Saúde mental e emocional na transição para aposentadoria;
- Planejamento financeiro e educação orçamentária;
- Direitos previdenciários e modalidades de aposentadoria no setor público;
- Empreendedorismo e economia criativa para pessoas maduras; e
- Elaboração de projetos de vida pós-carreira.

As atividades foram elaboradas com metodologia ativa, utilizando dinâmicas de grupo, estudos de caso, exercícios de reflexão e depoimentos inspiradores. O objetivo foi oferecer suporte técnico e emocional, combinando teoria e prática de maneira acessível e significativa para o público-alvo.

Desenvolvimento de Planos Individuais de Futuro

Como culminância das atividades, cada servidor participante foi estimulado a construir um “plano de vida pós-carreira” ou um esboço de projeto empreendedor, com base em seus interesses pessoais, habilidades adquiridas ao longo da vida e metas futuras. A elaboração desses planos foi acompanhada por facilitadores do projeto, que auxiliaram na definição de etapas, metas e estratégias de ação. Essa etapa fortaleceu o protagonismo e a autoestima dos participantes, frequentemente ofuscados por uma cultura institucional voltada apenas à produtividade.

Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação Continuada

Durante toda a execução do projeto, foram adotados mecanismos de monitoramento que permitiram avaliar a evolução das percepções dos servidores, a efetividade dos conteúdos abordados e os impactos institucionais das ações. Os principais instrumentos utilizados foram:

- Formulários de avaliação aplicados ao fim de cada atividade;
- Registros de observação dos facilitadores;
- Entrevistas informais com os participantes; e
- Diários reflexivos mantidos pela equipe organizadora.

Os dados coletados foram sistematizados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011, p. 125), permitindo a categorização das respostas em eixos temáticos como: vínculo institucional, preparo emocional, segurança jurídica e planejamento de vida. O cruzamento dessas categorias com a literatura teórica ofereceu uma base robusta para a interpretação dos achados.

Considerações Metodológicas Finais

A metodologia adotada se destacou pela articulação entre teoria e prática, escuta e ação, técnica e afeto. Ao valorizar a voz dos servidores e respeitar seus tempos e trajetórias, o projeto demonstrou que é possível construir políticas públicas mais humanas, eficazes e sustentáveis. Além disso, a abordagem participativa fortaleceu o engajamento dos envolvidos e contribuiu para o senso de pertencimento à instituição.

A metodologia adotada se destacou pela articulação entre teoria e prática, escuta e ação, técnica e afeto. Ao valorizar a voz dos servidores e respeitar seus tempos e trajetórias, o projeto demonstrou que é possível construir políticas públicas mais humanas, eficazes e sustentáveis. Convém acrescentar que a abordagem participativa fortaleceu o engajamento dos envolvidos e contribuiu para o senso de pertencimento à instituição.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da implementação do projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos” evidenciam impactos positivos expressivos na preparação dos servidores

públicos da SEPLAN/PI para a aposentadoria, com efeitos observáveis em múltiplas dimensões: emocional, informacional, comportamental, institucional e simbólica. A adesão de 85% do público-alvo — 93 dos 110 servidores efetivos mapeados — demonstra não apenas a aceitação da iniciativa, mas também a existência de uma demanda reprimida por ações de apoio à transição funcional.

Essa alta taxa de participação, por si só, configura um indicador de sucesso, visto que programas semelhantes no setor público, quando ofertados de forma isolada ou protocolar, frequentemente enfrentam resistência ou apatia. A receptividade registrada aponta para a eficácia da estratégia metodológica adotada, centrada na escuta ativa, na valorização da experiência acumulada e na construção de um ambiente acolhedor e participativo.

Fortalecimento do Vínculo Institucional e Valorização Simbólica

Um dos resultados mais expressivos diz respeito ao fortalecimento do vínculo dos servidores com a instituição. Dados coletados após o encerramento do ciclo indicam que 94% dos participantes relataram sentir-se mais valorizados pela SEPLAN/PI após participarem do projeto. Muitos depoimentos espontâneos registraram sentimentos de gratidão e reconhecimento por se sentirem finalmente “vistos” e “ouvidos” em uma etapa da carreira que historicamente tem sido marcada pela invisibilidade e pelo silêncio institucional.

Esse tipo de resultado está alinhado à literatura de gestão de pessoas no setor público, que identifica o reconhecimento institucional como um dos principais fatores de engajamento, especialmente entre servidores em final de carreira, conforme explica Boschetti (2021, p. 97). O simples gesto de escutar, acolher e dialogar com os servidores sobre seus anseios e expectativas é, em si, um potente mecanismo de resgate de pertencimento e sentido.

Redução da Ansiedade e Maior Preparo Emocional

A iniciativa também teve efeitos importantes sobre a saúde mental dos participantes. Antes das atividades, 62% dos servidores afirmavam sentir-se ansiosos ou muito ansiosos com o processo de aposentadoria. Após a participação, esse número caiu para 27%, ao passo que o percentual de servidores tranquilos ou muito tranquilos subiu de 18% para 53%.

A sensação de preparo emocional também evoluiu significativamente: enquanto apenas

22% dos participantes se consideravam preparados emocionalmente para a aposentadoria antes do projeto, esse índice subiu para 68% ao final. Esses dados reforçam os achados da psicodinâmica do trabalho, como ensina Dejours (2006, p. 49), segundo os quais a ruptura com o universo do trabalho, quando não é acompanhada de estratégias institucionais de cuidado, pode gerar sofrimento psíquico, insegurança e desmobilização subjetiva. A ação atuou preventivamente nesse campo, promovendo espaços de diálogo e acolhimento que contribuíram para a ressignificação da aposentadoria como uma nova etapa de vida, e não como perda ou esvaziamento.

Protagonismo e Planejamento de Vida Pós-Carreira

Outro eixo de análise refere-se ao impacto do projeto no estímulo ao protagonismo e à construção de novos projetos de vida. Ao final do ciclo, 71% dos participantes afirmaram ter um plano de vida estruturado ou em fase avançada de elaboração, e 64% manifestaram intenção de empreender ou desenvolver novas fontes de renda após o encerramento da carreira pública.

Esses dados revelam que o projeto conseguiu ativar a capacidade de projeção dos servidores para além do campo institucional, contribuindo para o fortalecimento da autonomia, da autoestima e da criatividade. O estímulo ao empreendedorismo na maturidade, por meio de oficinas específicas, mostrou-se particularmente efetivo ao permitir que os participantes redescobrissem talentos, hobbies ou saberes que estavam adormecidos ou desvalorizados. A proposta dialoga diretamente com o conceito de envelhecimento ativo (OMS, 2020), que valoriza a permanência da participação social e produtiva dos idosos como componente fundamental da saúde integral.

Ampliação do Conhecimento sobre Direitos Previdenciários

A educação previdenciária foi outro componente central da iniciativa, especialmente diante da complexidade e das constantes mudanças nas regras de aposentadoria no Brasil. Inicialmente, apenas 35% dos participantes relataram ter domínio satisfatório sobre seus direitos e as possibilidades de aposentadoria. Após as oficinas temáticas e as orientações individualizadas com especialistas, esse índice subiu para 79%.

Essa elevação do conhecimento técnico sobre aposentadoria impacta diretamente a

sensação de segurança jurídica e a capacidade de tomada de decisão consciente por parte dos servidores, contribuindo para uma transição mais tranquila, ética e planejada. Conforme apontado pelo IPEA (2019), o acesso à informação de qualidade é um dos pilares das políticas públicas de transição funcional, reduzindo erros administrativos, judicializações e sentimentos de vulnerabilidade.

Transformações no Ambiente e na Cultura Institucional

No plano organizacional, os efeitos do projeto também se fizeram sentir. Dos participantes, 87% passaram a perceber maior valorização institucional dos servidores em vias de aposentadoria, e 91% relataram melhorias no ambiente de trabalho após as ações. Tais mudanças indicam o fortalecimento de uma cultura institucional mais empática, respeitosa e inclusiva, que reconhece a aposentadoria não como exclusão, mas como continuidade simbólica da história institucional.

Além disso, 84% dos participantes afirmaram estar motivados a compartilhar seus conhecimentos com as novas gerações de servidores, mesmo após o desligamento formal. Esse dado é extremamente relevante para a gestão do conhecimento no setor público, pois aponta para a possibilidade de criar mecanismos de transmissão de saberes e experiências, minimizando perdas decorrentes de aposentadorias em massa e promovendo a valorização da memória organizacional, de acordo com Dutra (2012, p. 123).

Mudanças Comportamentais e Avaliação Geral do Projeto

O projeto também gerou mudanças concretas nos hábitos e atitudes dos servidores. Após a conclusão do ciclo de oficinas e rodas de conversa:

- 88% dos participantes passaram a adotar práticas de planejamento financeiro;
- 92% buscaram orientação formal sobre seus processos de aposentadoria;
- 89% relataram ter iniciado conversas com familiares sobre a nova fase da vida; e
- 76% afirmaram que indicariam o projeto para colegas de outros órgãos públicos.

Essas transformações demonstram que a ação teve um caráter transformador, indo além do discurso e se refletindo em práticas cotidianas de cuidado com o futuro.

A avaliação geral do projeto também foi extremamente positiva: 96% dos participantes o

consideraram satisfatório ou muito satisfatório. Esse resultado demonstra a robustez metodológica da ação, bem como sua capacidade de gerar impactos positivos imediatos e simbólicos.

Limitações e Potencial de Expansão

Embora os resultados sejam promissores, é necessário reconhecer algumas limitações da pesquisa. Por se tratar de um projeto-piloto desenvolvido em um único órgão estadual, com universo relativamente pequeno e homogêneo de servidores, os dados não podem ser generalizados de forma irrestrita. Adicionalmente, convém evidenciar que como a coleta ocorreu em momento imediatamente posterior à conclusão das atividades, os efeitos de médio e longo prazo ainda não foram medidos.

Para superar essas limitações, recomenda-se a ampliação da iniciativa para outras secretarias e órgãos públicos, bem como o desenvolvimento de estudos longitudinais que acompanhem os servidores após sua aposentadoria efetiva. Esses estudos podem oferecer dados valiosos sobre a sustentabilidade dos impactos e a necessidade de ajustes metodológicos.

RECOMENDAÇÕES PARA REPLICABILIDADE EM OUTROS ÓRGÃOS

A experiência desenvolvida pela SEPLAN/PI, por meio do projeto “Retribuir Futuro”, apresenta alto potencial de replicabilidade em outros contextos da administração pública, especialmente em órgãos que enfrentam o envelhecimento acelerado de suas forças de trabalho e a ausência de políticas estruturadas de transição para a aposentadoria. Para que essa replicação ocorra de forma eficiente, algumas recomendações podem ser destacadas com base nos aprendizados acumulados ao longo da implementação do projeto.

Em primeiro lugar, é fundamental que a ação seja liderada por uma equipe multidisciplinar, preferencialmente vinculada à área de gestão de pessoas. A presença de profissionais das áreas de psicologia, serviço social, direito previdenciário, educação financeira e desenvolvimento institucional contribui para uma abordagem integral, sensível às diferentes dimensões envolvidas na aposentadoria.

Outro ponto essencial é a realização de um mapeamento prévio do público-alvo, com base em dados funcionais atualizados. O levantamento de servidores com previsão de aposentadoria

nos anos subsequentes permite o planejamento de ações segmentadas, com definição de turmas, cronograma e adequação dos conteúdos às especificidades dos participantes.

A aplicação de instrumentos diagnósticos no início do processo — como questionários, entrevistas e rodas de conversa — é recomendada para identificar demandas, receios e interesses dos servidores. Esses dados devem subsidiar o desenho pedagógico das oficinas e atividades temáticas, promovendo maior aderência às expectativas dos envolvidos.

Adicionalmente, convém recomendar que as atividades sejam conduzidas com metodologias participativas, que favoreçam a escuta ativa, a troca de experiências e a construção de vínculos. O uso de oficinas práticas, palestras dialogadas, estudos de caso e exercícios reflexivos favorece o engajamento dos participantes e amplia a efetividade dos resultados.

Finalmente, ressalta-se que se destaca a importância de documentar a experiência, avaliando continuamente os impactos e sistematizando os aprendizados. A construção de relatórios, registros audiovisuais e publicações técnicas fortalece a memória institucional e facilita a adaptação do modelo para outros contextos administrativos.

POSSIBILIDADES DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

A consolidação de projetos como o “Retribuir Futuro” exige mais do que boas práticas pontuais: demanda a sua transformação em política institucional permanente. Com base nesse panorama, é recomendável que iniciativas de preparação para aposentadoria sejam normatizadas por meio de instrumentos legais, como portarias, resoluções ou decretos internos, garantindo sua continuidade para além das gestões específicas.

A institucionalização também passa pela inclusão das ações no planejamento estratégico e nos instrumentos de gestão do órgão, como o Plano Plurianual (PPA), o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e os relatórios de governança. Ao serem incorporadas como parte da rotina administrativa, tais ações deixam de depender da iniciativa individual de gestores e tornam-se compromissos organizacionais perenes.

Outro caminho para institucionalização está na articulação intersetorial. Parcerias com órgãos como a previdência estadual, a escola de governo, conselhos profissionais, universidades e entidades do terceiro setor podem ampliar o alcance e a qualidade das ações. Tais articulações favorecem a formação de redes colaborativas, compartilhamento de metodologias e intercâmbio de especialistas.

A criação de comitês ou grupos de trabalho permanentes também pode fortalecer a institucionalização da política. Esses espaços podem atuar no monitoramento contínuo das ações, na atualização dos conteúdos, na escuta dos servidores e na avaliação dos resultados, garantindo a retroalimentação do processo e sua adequação às novas demandas.

Finalmente, ressalta-se que é importante promover a sensibilização dos gestores públicos sobre a importância estratégica dessas ações. Preparar os servidores para o encerramento da carreira não é apenas uma medida de bem-estar individual, mas também uma estratégia de gestão do conhecimento, de planejamento sucessório e de fortalecimento da cultura institucional.

Sustentabilidade, Integridade e Compliance na Gestão de Pessoas

A implementação do projeto “Retribuir Futuro” trouxe não apenas benefícios diretos aos servidores em processo de transição para a aposentadoria, mas também contribuições relevantes para o fortalecimento da sustentabilidade institucional e para a consolidação de uma cultura de integridade e compliance na administração pública estadual.

Do ponto de vista da sustentabilidade organizacional, o projeto representa uma ação estratégica voltada à gestão proativa da força de trabalho, ao antecipar os impactos da saída de servidores experientes e propor medidas preventivas de planejamento sucessório, retenção de conhecimento e valorização do capital humano. Ao estimular a troca intergeracional e o protagonismo dos servidores em fim de carreira, a iniciativa atua na preservação da memória institucional, na continuidade dos processos administrativos e na mitigação de riscos operacionais associados à perda de competências críticas.

Além disso, o projeto se alinha aos princípios da sustentabilidade social, ao reconhecer a importância de políticas públicas que promovam o bem-estar, a saúde mental e a inclusão de grupos historicamente invisibilizados no contexto das transições funcionais. Ao tratar a aposentadoria como parte do ciclo de vida profissional e não como um encerramento burocrático, o “Retribuir Futuro” reforça uma abordagem mais humana, ética e solidária nas práticas de gestão de pessoas.

Em termos de integridade e compliance, a iniciativa demonstra o compromisso da SEPLAN/PI com os valores da ética, da transparência e da responsabilidade institucional. O projeto respeita os direitos dos servidores, garante o acesso à informação previdenciária de forma clara e acessível, e promove a participação ativa dos beneficiários na construção de seus próprios

planos de transição. Essa postura fortalece a confiança dos servidores na instituição, reduz a judicialização de processos e contribui para um ambiente organizacional mais justo e previsível.

A conformidade com diretrizes de governança pública é outro aspecto relevante. O projeto está alinhado às recomendações dos órgãos de controle sobre a importância de políticas preventivas na área de gestão de pessoas, bem como ao eixo de “pessoas e competências” da estrutura de referência do modelo de gestão por competências adotado pelo governo federal.

Por fim, a iniciativa também se insere nas boas práticas de governança pública colaborativa, ao articular diferentes áreas técnicas (psicologia, assistência social, administração, previdência), envolver lideranças institucionais e promover ações coordenadas com parceiros externos. Essa atuação integrada e intersetorial é fundamental para a sustentabilidade de políticas públicas inovadoras e orientadas por valores públicos essenciais.

Assim, o projeto “Retribuir Futuro” transcende os limites da preparação individual para a aposentadoria, configurando-se como um instrumento de aprimoramento da gestão pública, de consolidação de uma cultura organizacional íntegra e de fortalecimento da sustentabilidade administrativa, social e institucional.

PERSPECTIVAS FUTURAS E SUSTENTABILIDADE DA POLÍTICA

A continuidade e o aperfeiçoamento do projeto “Retribuir Futuro” dependem da sua capacidade de se renovar, de incorporar feedbacks e de dialogar com os desafios emergentes da administração pública. Com base nesse panorama, algumas perspectivas futuras podem ser apontadas como caminhos promissores para garantir sua sustentabilidade e ampliação.

Uma primeira perspectiva diz respeito à ampliação do público atendido. Embora o foco inicial tenha sido nos servidores em vias de aposentadoria, é possível expandir o programa para incluir servidores em estágio intermediário da carreira, com ações preventivas de planejamento de vida e educação previdenciária ao longo do tempo. Essa abordagem contribui para uma cultura institucional mais consciente e menos ansiosa em relação ao futuro funcional.

Outra possibilidade é a criação de trilhas formativas específicas, com módulos presenciais e virtuais, permitindo maior flexibilidade e adesão dos servidores. A digitalização dos conteúdos e a utilização de plataformas de ensino a distância também contribuem para a democratização do acesso, especialmente em estados com abrangência territorial ampla.

Do ponto de vista da sustentabilidade, é essencial garantir orçamento próprio e equipe

técnica dedicada às ações, de forma contínua. A busca por fontes complementares de financiamento, como editais, convênios e termos de cooperação, pode apoiar a expansão das atividades e a incorporação de novas tecnologias e metodologias.

Além disso, a sistematização e disseminação dos resultados alcançados devem ser vistas como estratégia de perenidade. Publicações, artigos, apresentações em congressos e formações internas ajudam a fortalecer o valor simbólico da política e estimulam outras instituições a adotarem práticas semelhantes.

Por fim, é fundamental reconhecer que preparar para a aposentadoria é um investimento institucional de longo prazo. Quando o Estado cuida de seus servidores até o último dia de sua trajetória funcional, ele reforça os princípios de dignidade, reconhecimento e compromisso com a vida pública. A sustentabilidade do “Retribuir Futuro” passa, portanto, pela incorporação desses valores à cultura da gestão pública contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo apresentar, analisar e refletir sobre o projeto “Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos”, concebido como uma ação inovadora da Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí (SEPLAN/PI), no âmbito do Programa Retribuir. A proposta se consolidou como uma resposta institucional à crescente demanda por políticas de preparação para a aposentadoria, considerando o envelhecimento da força de trabalho no setor público e os desafios decorrentes dessa realidade.

A investigação partiu da seguinte pergunta-problema: de que forma uma intervenção institucional planejada e humanizada pode contribuir para o bem-estar dos servidores em fase de transição para a aposentadoria e para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas no setor público? A resposta construída ao longo da análise empírica e teórica revela que a preparação para a aposentadoria, quando conduzida com escuta ativa, metodologia interdisciplinar e reconhecimento simbólico, pode gerar efeitos positivos duradouros tanto para os servidores quanto para a organização.

Os resultados demonstraram que o projeto alcançou seus objetivos de forma eficaz, proporcionando impactos significativos em diversas dimensões. Na esfera individual, observou-se:

- a redução expressiva dos níveis de ansiedade em relação à aposentadoria;

- o aumento do preparo emocional para a transição;
- a ampliação do conhecimento sobre direitos previdenciários;
- a valorização das trajetórias funcionais e do pertencimento institucional;
- o estímulo ao planejamento financeiro e à elaboração de projetos de vida pós-carreira.

Na esfera organizacional, destacam-se:

- a melhora do clima institucional;
- o fortalecimento do vínculo simbólico entre servidor e órgão;
- a promoção de trocas intergeracionais; e
- o incentivo à gestão do conhecimento, a partir da valorização dos saberes acumulados por servidores em fim de carreira.

Esses efeitos são coerentes com os fundamentos conceituais que sustentam o projeto, como o envelhecimento ativo, o protagonismo do servidor e a gestão estratégica do conhecimento. A experiência reafirma a relevância de compreender a aposentadoria não como ponto final, mas como uma fase de transição integrada ao ciclo da vida funcional, que demanda políticas específicas, sensíveis e planejadas.

A análise também evidenciou que o “Retribuir Futuro” está em consonância com importantes compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU — especialmente os ODS 3, 8 e 10 — e com os marcos da Década do Envelhecimento Saudável (2021–2030). Ao promover bem-estar, reconhecimento e valorização dos servidores em fase de desligamento, o projeto contribui para o avanço de uma agenda pública mais humanizada, inclusiva e sustentável.

Entre as implicações práticas da experiência, destaca-se o potencial de replicabilidade do modelo adotado. A sistematização das etapas metodológicas, o uso de instrumentos diagnósticos, o foco na escuta qualificada e a atuação de equipes interdisciplinares constituem um referencial sólido para que outros órgãos públicos — estaduais, municipais ou federais — possam desenvolver ações semelhantes, adaptadas às suas realidades. A abordagem centrada no protagonismo do servidor e na integração entre dimensões técnicas e subjetivas oferece uma alternativa concreta às abordagens meramente burocráticas ou informativas.

No entanto, é necessário reconhecer algumas limitações do estudo. A aplicação do projeto ocorreu em um único órgão estadual, com um universo relativamente pequeno e homogêneo de servidores, o que limita a generalização dos resultados. Destaca-se que os dados disponíveis se referem a impactos de curto prazo, observados logo após a realização das atividades. Ainda não

foi possível avaliar a efetividade das ações ao longo do tempo ou mensurar o grau de sustentabilidade dos efeitos gerados na vida dos participantes e na cultura organizacional como um todo.

Diante disso, recomenda-se que futuras edições do projeto incluam mecanismos de acompanhamento longitudinal, possibilitando a coleta de dados após o desligamento efetivo dos servidores. Essa medida permitirá uma avaliação mais precisa da durabilidade dos efeitos alcançados, bem como a identificação de ajustes necessários à metodologia. Também se sugere a ampliação da experiência para outras secretarias e órgãos da administração pública estadual, com vistas à construção de uma política transversal de valorização do servidor em transição para a aposentadoria.

Outra recomendação relevante diz respeito à institucionalização do projeto, por meio da edição de normativas internas que assegurem sua permanência e ampliação, independentemente das mudanças de gestão. A formalização da política reforça seu caráter estratégico e contribui para a consolidação de uma cultura organizacional que reconhece o valor das trajetórias funcionais e promove um ambiente de trabalho mais saudável e respeitoso.

Além disso, é fundamental fomentar parcerias com instituições como escolas de governo, fundações previdenciárias, universidades e centros de pesquisa, com o objetivo de fortalecer a base técnica do projeto, qualificar os conteúdos ofertados e difundir a experiência para outros contextos. A criação de uma rede colaborativa de boas práticas em preparação para aposentadoria pode constituir um importante espaço de troca e inovação para o setor público brasileiro.

Em síntese, o projeto “Retribuir Futuro” demonstra que é possível — e necessário — construir uma gestão de pessoas mais humana, estratégica e inclusiva, a partir de ações simples, mas profundamente significativas. Ao reconhecer a aposentadoria como parte legítima da jornada funcional, o Estado não apenas honra o passado de seus servidores, mas também pavimenta caminhos para um futuro mais consciente, planejado e digno. A experiência da SEPLAN/PI evidencia que investir em políticas sensíveis de transição funcional é também fortalecer a identidade e a sustentabilidade da gestão pública, cuidar de quem está prestes a partir é também uma forma de reafirmar os valores institucionais e fortalecer a identidade do serviço público.

REFERÊNCIAS

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

BASTOS, A. V. B. **Psicologia do Trabalho e Gestão de Pessoas: novas práticas e desafios**

contemporâneos. Porto Alegre: Artmed, 2016.

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

BOSCHETTI, I. **Trabalho e Serviço Público: precarização e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2021.

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

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

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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

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

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

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