

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ADILCE DAS GRAÇAS FONSECA

**PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA:
INSTRUMENTOS EFETIVOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

DISSERTAÇÃO

**CURITIBA
2019**

ADILCE DAS GRAÇAS FONSECA

**PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: INSTRUMENTOS
EFETIVOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. João Mansano Neto

**CURITIBA
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

F676p Fonseca, Adilce das Graças

Programas de preparação para aposentadoria [recurso eletrônico] : instrumentos efetivos de responsabilidade social nas universidades públicas federais de ensino superior / Adilce das Graças Fonseca.-- 2019.

1 arquivo texto (108 f.): PDF; 1,03 MB.

Modo de acesso: World Wide Web.

Texto em português com resumo em inglês.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Curitiba, 2019.

Bibliografia: f. 94-101.

1. Administração pública - Dissertações. 2. Universidades e faculdades públicas - Brasil - Política social. 3. Programas de orientação para aposentadoria - Brasil. 4. Servidores públicos - Aposentadoria. 5. Aposentadoria - Aspectos sociais. 6. Aposentadoria - Aspectos psicológicos. 7. Aposentadoria - Legislação. 8. Responsabilidade Social. 9. Desenvolvimento social. 10. Qualidade de vida. I. Mansano Neto, João, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

CDD: Ed. 23 -- 352



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

31

A Dissertação de Mestrado intitulada:

PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: INSTRUMENTOS EFETIVOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato: **Adilce das Graças Fonseca**

Instituição / Campus: UTFPR-Curitiba

no dia 29 de Abril de 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, eixo de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional.

Banca Examinadora:

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Campus
Prof(a). Dr(a).	João Mansano Neto	Presidente	UTFPR-CT
Prof(a). Dr(a).	Hilda Alberton de Carvalho	Membro 1	UTFPR-RT
Prof(a). Dr(a).	Isaura Alberton de Lima	Membro 2	UTFPR-RT
Prof(a). Dr(a).	Gladys Amelia Vélez Benito	Membro 3	UNILA

A via original assinada deste documento encontra-se arquivada no Departamento de Registros Acadêmicos da UTFPR-Câmpus Ponta Grossa.

Ponta Grossa, 29 de Abril de 2019.

Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo
Nome do Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho à Neli Maria Fonseca,
sempre exemplo em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir que tudo isso fosse possível.

A minha família, pela compreensão, incentivo e motivação, em especial por toda a paciência e auxílio nos momentos difíceis trilhados nessa caminhada.

Ao meu orientador, professor Dr. João Mansano Neto, pelo apoio, disponibilidade e por todas as suas contribuições para a concretização deste estudo.

As professoras, Dra. Hilda Alberton de Carvalho, Dra. Isaura Alberton de Lima e Dra. Gladys Amélia Vélez Benito, por compartilharem comigo essa experiência e pelas valiosas contribuições a esta pesquisa durante a banca examinadora.

A todos os meus professores pelos seus ensinamentos.

Aos companheiros de curso, que vivenciarem comigo a experiência e os aprendizados do mestrado.

Um agradecimento à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), instituição acolhedora que oportunizou minha participação no mestrado e a todos os servidores, especialmente aos da coordenação de gestão de recursos humanos (COGERH) do câmpus Curitiba, que muito me apoiaram ao longo desses dois anos.

A todos os que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho, meus sinceros agradecimentos e minha gratidão!

"Ninguém é tão grande que não possa
aprender, nem tão pequeno que não possa
ensinar."
(ESOPO)

RESUMO

FONSECA, Adilce das Graças. **Programas de Preparação para Aposentadoria: Instrumentos efetivos de Responsabilidade Social nas Universidades Públicas Federais de Ensino Superior**. 2019. 108f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

Esta pesquisa teve como ponto de partida investigar quais ações as Universidades Públicas Federais de Ensino Superior estão promovendo para auxiliar os servidores no processo de preparação para aposentadoria. Considera-se que práticas com essa finalidade possam ser instrumentos efetivos para uma gestão socialmente responsável, uma vez que essa temática é abordada na "dimensão social" da Responsabilidade Social. Para alcançar o objetivo proposto recorreu-se a pesquisa descritiva exploratória, como instrumentos para coleta dos dados utilizou-se a análise documental de 61 Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), disponibilizados no portal eletrônico das universidades, além da aplicação de um questionário. Os principais resultados indicam que apenas 20 instituições abarcam em seus planejamentos ações e propostas de práticas de responsabilidade social interna que visam à preparação para aposentadoria. Com a aplicação do questionário obteve-se respostas de 38 universidades. Os dados obtidos permitiram traçar um panorama do formato e implementação dos programas utilizados por 24 universidades com a finalidade de promover a preparação para a aposentadoria dos servidores dessas instituições. Esses dados possibilitaram identificar um retrato do tema nas universidades, estas, ao promover um alinhamento do seu planejamento com a execução dessas práticas, além de fortalecer as relações de trabalho refletem também o compromisso social responsável. Como sugestão para futuras pesquisas, considera-se importante relacionar a preparação para a aposentadoria com ferramentas para gestão do conhecimento em instituições públicas, visando reter e disseminar o conhecimento além de preservar o histórico institucional.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Responsabilidade Social Universitária. Aposentadoria. Preparação. Servidor Público.

ABSTRACT

FONSECA, Adilce das Graças. **Retirement Preparation Programs: Effective Instruments of Social Responsibility in the Federal Public Universities of Higher Education.** 2019. 108 p. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network (PROFIAP) – Federal University of Technology – Paraná. Curitiba, 2019.

This research had as a starting point to investigate what actions the Federal Public Universities of Higher Education are promoting to assist the servants in the process of preparation for retirement. It is considered that practices with this purpose can be effective instruments for a socially responsible management, since this theme is approached in the 'social dimension' of Social Responsibility. In order to reach the proposed objective, we used the exploratory descriptive research, as instruments for data collection. The documentary analysis of 61 Institutional Development Plans was made available on the electronic portal of the universities, in addition to the application of a questionnaire. The main results indicate that only 20 institutions include in their planning actions and proposals of practices of internal social responsibility that aim at the preparation for retirement. With the application of the questionnaire obtained answers from 38 universities, the data obtained allowed to outline the format and implementation of the programs used by 24 universities in order to promote the preparation for the retirement of the employees of these institutions. These data made it possible to identify a picture of the theme in universities, which, by promoting an alignment of their planning with the execution of these practices, as well as strengthening working relationships also reflect responsible social commitment. As a suggestion for future research, it is considered important to relate the preparation for retirement with tools for knowledge management in public institutions, aiming to retain and disseminate knowledge, besides preserving institutional history.

Keywords: Social responsibility. University Social Responsibility. Retirement. Preparation. Public server.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contexto da pesquisa	19
Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade social de Carroll.....	25
Figura 3 - As múltiplas relações éticas de uma organização	28
Figura 4 - Quatro dimensões dos indicadores Ethos	35
Figura 5 - Construções teóricas acerca do desenvolvimento como forma de RSU.....	45
Figura 6 - Delimitação PDI com ações.....	64
Figura 7 - Delimitação de PPA nas universidades.	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Responsabilidade Social Interna e Externa	26
Quadro 2 - Áreas da organização	29
Quadro 3 - Os sete Princípios-base da Responsabilidade Social (RS).....	32
Quadro 4 - Indicadores de Dimensão Social - Ethos.....	35
Quadro 5 - Eixos e Dimensões do SINAES	43
Quadro 6 - Indicadores propostos para as Instituições de Ensino Superior na dimensão do público interno.....	46
Quadro 7 - Temas abordados nos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA)	53
Quadro 8 - Esquema utilizado para tratamento de dados e conclusões.....	60
Quadro 9 - Resultado das análises dos Planos de Desenvolvimento Institucionais	64
Quadro 10 - Nomenclatura dos programas ofertados pelas universidades.....	71
Quadro 11 - Ações de preparação para aposentadoria nas universidades que não possuem PPA.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Amostra PDI	58
Gráfico 2 - Amostra do questionário	58
Gráfico 3 - Áreas institucionais que responderam o questionário	70
Gráfico 4 - Tempo que o PPA é ofertado	73
Gráfico 5 - Área institucional que o PPA está vinculado nas universidades.....	74
Gráfico 6 - Forma de aplicação do PPA.	75
Gráfico 7 - Frequência da oferta do PPA nas universidades	76
Gráfico 8 - Principais temas abordados nos PPA	78
Gráfico 9 - Participação de familiares nos programas.....	79
Gráfico 10 - Seleção do público para participação do programa.	80
Gráfico 11 - Acompanhamento após realização do programa	82
Gráfico 12 - Participação dos servidores nos PPA no ano de 2017	83
Gráfico 13 - Percentual de servidores que estarão aptos a requerer a aposentadoria nos próximos 05 anos.....	85
Gráfico 14 - Resultados da pesquisa relacionando as universidades que possuem PPA e apresentam ações sobre essa temática em seus PDI.	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
ETHOS	– Instituto de Empresas e Responsabilidade Social
FURG	– Universidade Federal do Rio Grande
IES	– Instituição de Ensino Superior
INMETRO	– Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INSS	– Instituto Nacional do Seguro Social
ISO	– <i>International Organization for Standardization</i>
MEC	– Ministério da Educação
MPS	– Ministério da Previdência Social
MPOG	– Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NBR	– Norma Brasileira
ONG	– Organização Não Governamental
PBCRS	– Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social
PDI	– Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA	– Programa de Preparação para Aposentadoria
RGPS	– Regime Geral de Previdência Social
RPC	– Regime de Previdência Complementar
RPPS	– Regime Próprio de Previdência Social
RS	– Responsabilidade Social
RSC	– Responsabilidade Social Corporativa
RSE	– Responsabilidade Social Empresarial
RSU	– Responsabilidade Social Universitária
SEI	– Sistema Eletrônico de Informações
SGP/MP	– Secretaria de Gestão de Pessoas do MPOG
SIAPE	– Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SINAE	– Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFABC	– Fundação Universidade Federal do ABC
UFAC	– Universidade Federal do Acre
UFAL	– Universidade Federal de Alagoas
UFAM	– Universidade Federal do Amazonas
UFBA	– Universidade Federal da Bahia
UFC	– Universidade Federal do Ceará

UFCA	– Universidade Federal do Cariri
UFCG	– Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	– Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFERSA	– Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES	– Universidade Federal do Espírito Santo
UFESBA	– Universidade Federal do Sul da Bahia
UFF	– Universidade Federal Fluminense
UFFS	– Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	– Universidade Federal de Goiás
UFGD	– Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
UFJF	– Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPA	– Universidade Federal de Lavras
UFMA	– Universidade Federal do Maranhão
UFMG	– Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	– Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	– Universidade Federal de Mato Grosso
UFOB	– Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	– Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	– Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	– Universidade Federal do Pará
UFPB	– Universidade Federal da Paraíba
UFPE	– Universidade Federal de Pernambuco
UFPEL	– Universidade Federal de Pelotas
UFPI	– Universidade Federal do Piauí
UFPR	– Universidade Federal do Paraná
UFRA	– Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	– Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	– Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	– Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	– Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	– Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	– Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	– Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	– Universidade Federal de Sergipe

UFSC	– Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	– Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	– Universidade Federal de São João Del Rei
UFSM	– Universidade Federal de Santa Maria
UFT	– Fundação Universidade Federal do Tocantins
UFTM	– Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	– Universidade Federal de Uberlândia
UFV	– Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	– Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNB	– Universidade de Brasília
UNIFAL	– Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	– Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	– Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	– Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	– Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	– Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB	– Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	– Fundação Universidade Federal do Pampa
UNIR	– Fundação Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	– Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	– Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	– Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	24
2.2 NORMAS APLICADAS A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	30
2.3 UNIVERSIDADE.....	37
2.3.1 O Papel da Universidade.....	38
2.3.2 Missão e Visão.....	38
2.3.3 A Gestão Universitária.....	40
2.4 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA.....	41
2.5 PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA.....	48
2.5.1 Aspectos e Características dos PPA.....	51
2.5.2 Principais temas abordados nos PPA.....	53
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	56
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	56
3.2 COLETA DE DADOS.....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
4.1 O PDI E AS AÇÕES DE EDUCAÇÃO PARA APOSENTADORIA.....	63
4.2 PPA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	69
4.2.1 Dados Institucionais.....	69
4.2.2 Levantamento de dados dos PPA.....	70
4.2.3 Implantação e Aplicabilidade.....	75
4.2.4 Incentivo e Motivação.....	83
4.2.5 Conclusão / Contribuições do Questionário.....	86
4.3 PANORAMA DA SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	87
4.4 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DA PESQUISA.....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADOS ÀS UNIVERSIDADES.....	102
APÊNDICE B – RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES.....	107

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças decorrentes do desenvolvimento e da globalização parecem necessitar de uma sensibilidade por parte das empresas em fomentar ações que promovam o bem comum da sociedade. É preciso conhecer de que maneira a construção e prática dessas ações levam à geração de enriquecimento social e promoção do desenvolvimento responsável.

Nesse sentido, o delineamento de Responsabilidade Social (RS) remete a estratégias adotadas pelas organizações para conduzir os negócios de modo a torná-la parceira e corresponsável pelo desenvolvimento Social (LOHN, 2011).

Essa visão reflete um compromisso que vai além de obrigações legais e trabalhistas, pois implica na inserção de valores, condutas e procedimentos que além de contribuir para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e familiares, ainda induzem a melhorias para o desenvolvimento da comunidade (PONTES, 2007).

Inserido nessa temática, vários estudos (PINTO, 2009; LOHN, 2011; LIMA *et al.*, 2012; DIDONÉ, 2014; RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014; NASCIMENTO *et al.*, 2015; NUNES *et al.*, 2017) investigam os conceitos de responsabilidade social associados ao papel atribuído às Universidades. Além do compromisso em promover a formação humana, espera-se que as universidades possam contribuir para o desenvolvimento social responsável.

Ademais, a universidade é uma instituição que sofre interferências políticas, econômicas, culturais e tecnológicas do seu tecido social, dessa forma não pode se isolar das grandes transformações que estão a ocorrer no mundo (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014). Os mesmos autores consideram visível em todo o mundo a crescente expansão de universidades empreendedoras, as quais exigem uma reorganização a partir de elementos de sustentabilidade institucional, reforçando um caráter organizacional que assume os desafios econômicos, sociais e ambientais, os quais lhes são impostos na lógica da Responsabilidade Social Universitária (RSU).

Nesse sentido, dentre as vertentes da RSU considera-se a dimensão social como foco para a proposta deste estudo. Trata-se especificamente dos instrumentos de preparação para aposentadoria, observando a aplicação ao público interno das universidades públicas federais de ensino superior. Observou-se que esse tema apresenta relevância social, assim, supõe-se que as universidades, por serem instituições reconhecidas pela importância na promoção do ensino, possam ser precursoras de atividades com essa finalidade.

A importância desse tema é reconhecida na literatura, tendo em vista que as organizações que desenvolvem Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), além de

cumprirem seu papel social, utilizam tais programas como excelentes ferramentas gerenciais. Por um lado, valorizamos empregados que estão em fase de aposentadoria e assim mantêm seu desempenho, por outro, fortalecem as relações de trabalho e obtêm respeito dos demais empregados (MUNIZ, 1996). Nessa perspectiva, os programas, além de serem reconhecidos sob o ponto de vista ético (ZANELLI, 2010), são validados como instrumentos para transmissão do conhecimento. Podem ser utilizados como ferramentas estratégicas da gestão de recursos humanos para preservar e expandir o conhecimento; programar a sucessão quantitativa (número de empregados) e qualitativa (conhecimentos) dos seus empregados (DUTRA *et al.*, 2008).

A temática dos PPA apresenta-se neste estudo atrelados ao papel da universidade na promoção e desenvolvimento de ações que contemplem políticas socialmente responsáveis.

O caminho percorrido para a construção deste estudo se iniciou com uma pesquisa preliminar contextualizando no referencial teórico os conceitos aplicados à Responsabilidade Social, à RSU e aos PPA.

Na sequência realizou-se uma análise no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das 63 universidades públicas federais de ensino superior, com o propósito de verificar quantas continham ações relativas à preparação para aposentadoria. O PDI foi escolhido por ser obrigatório por lei a todas essas instituições.

E, por fim, para atingir os objetivos traçados, utilizou-se como instrumento de pesquisa a aplicação de um questionário. Este serviu para analisar as atividades de preparação para aposentadoria nas 63 universidades federais de ensino superior no Brasil.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A Responsabilidade Social traz em sua essência a preocupação com o bem-estar humano e com os meios utilizados para promover a qualidade de vida e de convivência entre os seres humanos. Nessa perspectiva, a administração pública não pode estar alheia às mudanças que ocorrem na sociedade. Logo, seus processos de gestão devem ser planejados e implementados de modo que contemplem soluções socialmente responsáveis, a fim de atender as demandas internas e externas de suas organizações.

Sendo assim, espera-se identificar como as universidades podem desempenhar um papel relevante, não só de ensino, pesquisa e extensão, mas também na promoção de políticas sociais que contribuem para a promoção da qualidade de vida dos servidores públicos na aposentadoria.

Assim, ao direcionar o foco para a gestão interna das universidades e ao delimitar especialmente as práticas que envolvem os servidores públicos (figura 1), considera-se que o fator envelhecimento apresenta uma preocupação à parte. Nesse processo se desencadeia um conjunto de mudanças e transformações, entre as quais encontram-se a aposentadoria. Essa realidade de transpor a fase produtiva/laboral para a fase da aposentadoria, requer, inicialmente, pelo menos, um momento de reflexão para tomar a decisão.

Figura 1 - Contexto da pesquisa



Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Nesse sentido, este estudo utilizou como questão norteadora: **como as Universidades Públicas Federais de Ensino Superior estão promovendo instrumentos e políticas de preparação para aposentadoria?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar quais ações as Universidades Públicas Federais de Ensino Superior estão promovendo para auxiliar os trabalhadores na preparação para aposentadoria como forma de contribuição para o desenvolvimento social responsável.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo se apresentam como:

- a) descrever os compromissos e/ou ações sociais contidos nos PDI das universidades públicas federais voltados à promoção da educação para aposentadoria;
- b) identificar as ações, a formatação e aplicabilidade dos programas utilizados pelas universidades na promoção da preparação para a aposentadoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema Gestão Pública sugere a apresentação de estudos que sirvam de referência para a melhoria na qualidade na administração do setor público. Assim, esse estudo pretende contribuir na área de gestão de pessoas ao retratar quais instrumentos são adotadas pelas Universidades Públicas Federais de Ensino Superior no planejamento e na gestão de práticas que auxiliam a comunidade na preparação para aposentadoria, promovendo assim o desenvolvimento humano e social.

Outro aspecto envolve uma motivação pessoal ao proporcionar a ampliação do conhecimento sobre o tema estudado, uma vez que as atribuições laborais cotidianas da autora desse estudo são voltadas a procedimentos operacionais e atendimentos diretamente relacionados ao processo de aposentadoria. Soma-se ainda a vontade de contribuir positivamente com a instituição, por meio de dados efetivos que possam agregar para uma gestão pública voltada a qualidade de vida e responsabilidade social para com os cidadãos.

A preocupação social também foi um fator que contribuiu para estimular o desenvolvimento da pesquisa, visto o grande número de aposentados no país. Dados estatísticos obtidos a partir de informações do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), e da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP) apontam que somente no ano de 2017 no poder Executivo Federal a quantidade de servidores que se aposentaram equivale a 22.458,

desse número somente o Ministério da Educação (MEC) obteve o maior percentual, 36.37% que representa um total de 8.167 servidores (BRASIL, 2018a).

Assim, esta investigação poderá somar-se ao conjunto de estudos direcionados a essa temática, bem como seus desdobramentos podem fomentar práticas de ações responsáveis, contribuir para promover o bem-estar dos servidores públicos das universidades, além de motivar o desenvolvimento de ações relativas a esse tema em favor dos servidores de outros órgãos públicos e trabalhadores da iniciativa privada. Espera-se também que essa investigação possa incentivar novos debates, pesquisas e novas concepções sobre o assunto.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O escopo deste estudo limita-se a verificar a atuação das Universidades no que se refere à responsabilidade de suas ações sociais. De modo especial, incluído nos objetivos da pesquisa, busca-se investigar se essas possuem instrumentos que oportunizam auxílio na fase anterior a aposentadoria de seus servidores.

Conforme Sobreiro Netto e Pereira Netto (2008), a preparação para aposentadoria é assunto significativo e se tratando de poder público cabe lembrar que é reconhecida e priorizada a partir da instituição da lei nº 10.741 de 2003, que dispõe sobre o Estatuto do Idoso.

Essa lei estabelece no art. 28, inciso II, que compete ao poder público a criação e estímulo de programas de preparação dos trabalhadores para a aposentadoria, essa preparação deve ser feita por meio de incentivo a novos projetos sociais e esclarecimentos sobre os direitos sociais e de cidadania com antecedência mínima de um ano da aposentadoria (BRASIL, 2003).

No contexto da administração pública, a portaria normativa nº 3, de 25 de março de 2013, é uma importante norma publicada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), pois instituiu as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal. Essa normativa contempla em seu art. 11, a priorização de temas com o objetivo de viabilizar o cuidado em saúde e aumentar o impacto dos programas e ações de promoção da saúde. Dentre os temas, são apontados o envelhecimento ativo, educação e preparação para a aposentadoria.

Por outro lado, de acordo com as afirmações de Nunes, Pereira e Pinho (2017) uma importante contribuição para o desenvolvimento da RSU ocorreu em virtude da Lei 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A partir dessa regulamentação, as instituições federais de ensino superior (IFES) devem definir no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a política institucional de responsabilidade social, delimitando as ações e programas a serem desenvolvidos, estabelecendo parâmetros para a referida política, previstos no Instrumento de Avaliação Institucional Externa, do Ministério da Educação (NUNES; PEREIRA; PINHO, 2017 p. 166).

Nesse sentido, buscou-se demonstrar com o presente estudo que a aposentadoria envolve mais do que meramente o encerramento de um ciclo laboral. Baseado em experiências pessoais da pesquisadora e embasado pelos autores apresentados na fundamentação teórica (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2012; ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015; PAZZIM; MARIN, 2017), esse processo envolve: i) os indivíduos, ii) as instituições e iii) a sociedade:

- i) para o indivíduo diversos fatores são relevantes, inicialmente tomar a decisão que chegou o momento de "pendurar as chuteiras" não parece tarefa fácil. Ao mesmo tempo, internalizar essa decisão para conduzir o processo de aposentadoria provoca um reflexo em vários aspectos, desde financeiros, até legais e vida pessoal;
- ii) no contexto institucional, considera-se que o desligamento do indivíduo também pode provocar a perda do capital intelectual, do conhecimento acumulado e do histórico institucional que acompanha o futuro aposentado. Além de ser um assunto que pode vir a fomentar na instituição práticas de RS.
- iii) para a sociedade cabe absorver as transformações, pois o indivíduo que adota o novo status de aposentado, normalmente ganha contornos associados ao envelhecimento, pensamento esse, que será abordado na fundamentação desta pesquisa.

Desse modo, parte-se da percepção de que as Universidades Públicas, promotoras de conhecimento e ensino, por meio da RS, possam empregar ferramentas que contribuam para auxiliar os servidores na decisão e na preparação para a aposentadoria como forma de qualidade de vida. Assim, alguns pressupostos nortearam esse trabalho:

- a) a importância da RS;
- b) a prática da RS nas Universidades;
- c) contribuição positiva dos PPA;
- d) ações das Universidades Federais de Ensino Superior direcionadas para orientação ou preparação para aposentadoria;

- e) a relevância de pesquisas sobre a participação dos servidores em programas que auxiliam na decisão e na preparação para o desligamento laboral;
- f) a relevância de pesquisas sociais na promoção de programas de preparação para aposentadoria nas Universidades.

Com base nisso, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos. Comendo a introdução, esse capítulo aborda a formulação do problema de pesquisa: preparação para aposentadoria como instrumento de RS, além da declaração dos objetivos do estudo e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta uma contextualização do tema proposto nesse estudo. Pesquisas iniciais foram fundamentais para compor o referencial teórico, de modo que conduz a uma visão dos conceitos e de algumas normas que se aplicam a RS e a RSU, traz também uma visão da RS interna e externa. Na sequência, são explorados os conceitos dos programas de preparação para aposentadoria, bem como seus aspectos e características.

Os métodos empregados para o desenvolvimento e condução deste estudo são abordados no terceiro capítulo. Dentre as abordagens destacam-se a análise do PDI das universidades públicas federais de ensino superior e o desenvolvimento e aplicação de um questionário direcionado a essas universidades.

A análise e os resultados da pesquisa são apresentados no quarto capítulo e trazem os elementos encontrados nos PDI que se referem às ações de educação para a aposentadoria e as práticas relacionadas aos PPA nas Universidades Públicas Federais de Ensino Superior. Esse capítulo traz ainda o panorama geral da situação encontrada e sugestões de boas práticas aplicáveis na preparação para aposentadoria. O quinto capítulo encerra o texto com as considerações finais sobre a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender o tema apresentado como objeto deste estudo, no desenvolvimento deste capítulo são expostos alguns conceitos relevantes para o entendimento da Responsabilidade Social (RS), da Responsabilidade Social Universitária (RSU) e dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA).

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Um dos grandes temas da atualidade diz respeito ao compromisso em assumir a adoção de práticas que reflitam em uma sociedade melhor. Para muitos autores, (MELO NETO; FROES, 1999; CALDERÓN, 2006; VALLAEYS, 2006) a realização de ações direcionadas para o bem da sociedade são compreendidas como movimentos de RS.

As primeiras visões sobre RS remetem a práticas de ações de cunho filantrópico, típicas de empresas capitalistas, que procuravam amenizar o sentimento de culpa por explorar os recursos naturais e o trabalho das pessoas para atingir seus objetivos, centrados puramente no retorno financeiro e na obtenção de lucro (MELO NETO; FROES, 1999).

Contudo, Nascimento *et al.* (2015, p. 687), lembram que "[...] a aplicação dos conceitos referente à RS do ponto de vista contemporâneo, conduz a organização para uma nova abordagem de gestão, estabelecendo relações a partir de valores e condutas".

O termo ‘Responsabilidade Social’ representa a combinação das palavras ‘responsabilidade’ e ‘social’. A primeira refere-se à "[...] obrigação; dever de arcar, de se responsabilizar pelo próprio comportamento ou pelas ações de outra(s) pessoa(s)", e apresenta como sinônimos as palavras ‘dever, obrigação, sensatez’. Já a segunda, refere-se à sociedade e aos cidadãos que a integram (DICIO, 2018).

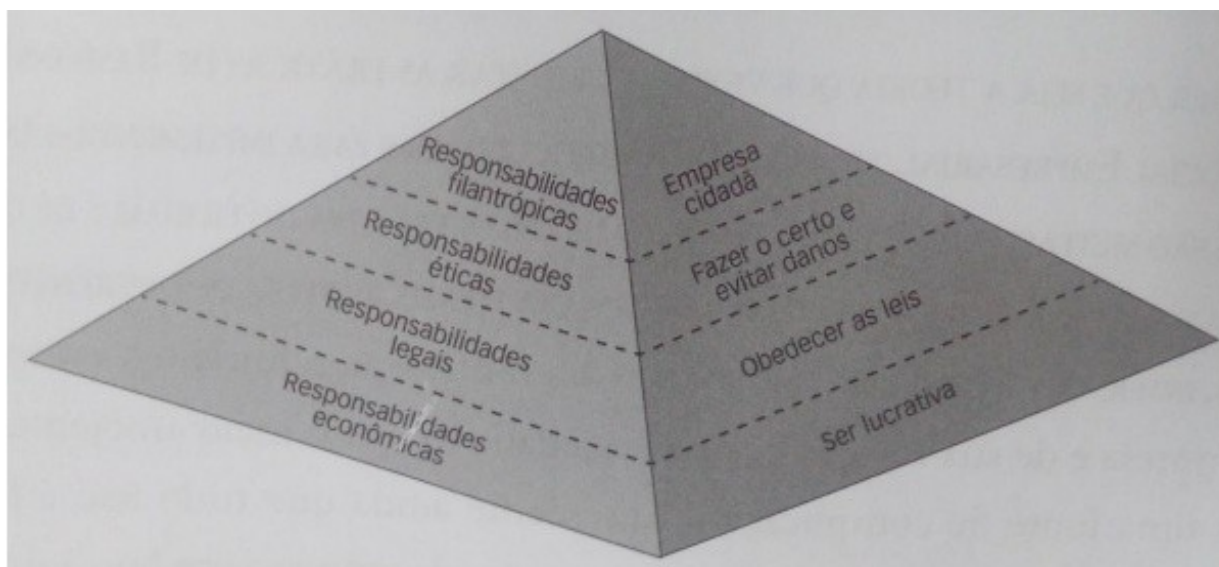
Desse modo, o termo transmite a ideia da responsabilidade frente ao comportamento ou da forma como tratamos as pessoas e de como somos tratados, direta ou indiretamente. Logo, RS indica o compromisso dos indivíduos para com os vários elementos que compõe a sociedade.

Ao longo do desenvolvimento do conceito de RS, outras denominações foram utilizadas para defini-lo, tais como: Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Responsabilidade Socioambiental, Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial, Responsabilidade nos Negócios, Responsabilidade Social e Sustentabilidade (INMETRO, 2018).

Uma definição amplamente citada refere-se ao termo ‘Responsabilidade Social Empresarial’ apresentado por Carroll (1979), um dos pesquisadores mais citados nessa área. De acordo com Carroll (1979, *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 53)"(...) a responsabilidade social das empresas compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período".

O modelo conceitual desenvolvido por Carroll tornou-se a base de muitos programas e modelos de gestão de Responsabilidade Social. O modelo, elaborado em formato de pirâmide, compreende quatro estruturas: 1) Responsabilidade Econômica, 2) Responsabilidade Legal, 3) Responsabilidade Ética e 4) Responsabilidade Filantrópica (BARBIERE; CAJAZEIRA, 2009). A pirâmide e seus respectivos objetivos são ilustrados na Figura 2.

Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade social de Carroll



Fonte: Carroll (1991, *apud* BARBIERE; CAJAZEIRA, 2009, p. 54)

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009, p. 54), na base da pirâmide concentra-se a ‘Responsabilidade Econômica’, tal fato representa a condição de que primeiro a empresa deve obter lucro, ter responsabilidade de produzir bens e serviços que atendam a sociedade e assim obter retorno financeiro. Os autores apontam na sequência que a responsabilidade legal, refere-se às leis e normas que a empresa deve cumprir para efetivar com legitimidade o papel operacional e produtivo, ou seja, a sociedade espera que o lucro deva ser obtido respeitando as regras de legislação imposta para tal. Já a terceira dimensão corresponde à responsabilidade ética, ou seja, a empresa tem a obrigação de fazer o que é certo e justo, respeitando as pessoas, além de minimizar e evitar causar-lhes danos. E, por fim, a quarta dimensão

compreende a responsabilidade discricionária (substituída por Carroll em 1991 por filantrópica), a qual envolve o comprometimento das empresas em agir como bons cidadãos, por meio do desenvolvimento de ações e programas com finalidade de promover o bem-estar humano.

Diante desse contexto, o modelo defendido por Carroll [1991] destaca que "a empresa deve, ao mesmo tempo, ser lucrativa, obedecer às leis, atender as expectativas da sociedade e ser boa cidadã" (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 55).

Nesse mesmo sentido, Melo Neto e Froes (1999), relacionam o conceito de RS a participação da empresa na promoção de ações que visam o desenvolvimento da comunidade e a preservação ambiental do meio no qual está inserida, além de investimento no bem-estar de seus funcionários e dependentes, na promoção de ambiente de trabalho saudável, em comunicações transparentes e no retorno e satisfação de acionistas, clientes e consumidores. Os autores sustentam que, por estar inserido na sociedade, é por meio dela que a empresa alcança a viabilidade para consumir os recursos naturais, bem como para utilizar o capital, a tecnologia e a mão-de-obra provenientes do patrimônio cultural, social e econômico.

Por meio do exercício da cidadania empresarial, Melo Neto e Froes (1999), apontam duas dimensões da responsabilidade social das empresas: a RS interna e externa. Essa visão é representada no Quadro 1.

Quadro 1 - Responsabilidade Social Interna e Externa

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
Foco	Público Interno (Empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação; Salários e benefícios; Assistência médica, social e odontológica.	Educação; Saúde; Assistência Social; Ecologia.
Instrumentos	Programas de RH; Planos de previdência complementar.	Doações; Programas de voluntariado; Parcerias; Programas e projetos sociais.
Tipo de retorno	Retorno de produtividade; Retorno para os acionistas.	Retorno social propriamente dito; Retorno de imagem; Retorno publicitário; Retorno para os acionistas.

Fonte: adaptado de Melo Neto e Froes (1999, p. 89).

A RS interna centra seu foco nos empregados da empresa e seus dependentes. Para Melo Neto e Froes (1999) seu objetivo está associado à motivação dos funcionários para um melhor desempenho, além de proporcionar um ambiente de trabalho agradável e favorecer

para seu bem-estar, assim além das empresas ganharem em dedicação e empenho, aumentam sua produtividade.

Na percepção de Didoné (2014), antes de interagir com a sociedade, as práticas de RS devem se iniciar dentro da organização. Além de melhorar sua produção, são necessários investimentos no seu próprio quadro funcional, gerando maiores oportunidades, contribuindo para a redução da desigualdade e possibilitando melhor qualidade de vida tanto para seus trabalhadores como para seus familiares.

Corroborando com essa mesma visão, Dias (2011) aponta que as práticas socialmente responsáveis, na dimensão interna da empresa, concernem primeiro, aos trabalhadores e às questões que envolvem os investimentos realizados em recursos humanos (RH), e segundo, à saúde e à segurança do trabalho. Dias (2011) pontua ainda que a primeira responsabilidade ética de uma empresa deve ser promover condições justas de trabalho e disponibilizar espaço para o desenvolvimento de seus empregados. O autor complementa ainda que os benefícios para a empresa que assume ações de responsabilidade a nível interno podem ser refletidas em: melhoria na comunicação; melhoria no trabalho em equipe e no clima organizacional; reforço na cultura corporativa; crescente necessidade de aprimoramento da formação técnica e profissional; além de melhoria na gestão de RH; melhoria no ambiente de trabalho e produtividade; entre outros.

Ainda considerando a RS voltada para o público interno, um recente estudo desenvolvido por Salviano (2016, p. 39), define essa responsabilidade como:

[...]um conjunto de boas práticas realizadas pela organização, buscando valorizar o seu capital humano, por meio de remuneração, benefícios, aproveitamento de habilidades e desenvolvimento pessoal e profissional. A empresa socialmente responsável procura melhores condições de trabalho e qualidade de vida de sua equipe estabelecendo um equilíbrio entre trabalho, família e lazer; e, por fim, proporcionando um canal aberto de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, a fim de melhorar o nível de informação, fortalecer as relações e estimular a gestão participativa.

Nesse contexto, Salviano (2016, p. 139) defende que "uma empresa não pode ser considerada socialmente responsável com a sociedade, se em seu interior existirem falhas e desinteresses com os seus funcionários".

Por outro lado, Melo Neto e Froes (1999) definem o foco da RS externa na comunidade, como a gestão que a empresa realiza para o bem-estar da comunidade. Dentre as atividades, desenvolvidas pelas empresas, destacam-se ações que envolvem áreas de saúde, educação, assistência social e ecologia. Podem ser mencionados projetos de prestação de

serviço à comunidade, investimentos em projetos sociais do governo e parcerias com Organizações Não Governamentais (ONGs) e sociedade civil.

A dimensão externa ultrapassa o perímetro da empresa, conforme lembra Dias (2011, p. 78), "inclui as comunidades locais e amplo leque de interlocutores: consumidores, autoridades públicas e ONGs que defendem os interesses das comunidades locais e o meio ambiente". O autor também observa que a empresa possui uma responsabilidade que ultrapassa as fronteiras nacionais, além de consumirem recursos do mundo inteiro, seus produtos podem atingir uma vasta dimensão do globo.

Outra explanação sobre o conceito de RS é apresentado por Chiavenato (2010, p.112), o qual discorre que "Responsabilidade social é o grau de obrigações de uma organização em assumir ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade na medida em que ela procura atingir seus próprios interesses", e complementa ainda que "a responsabilidade social é a obrigação de uma organização de atuar de maneira a servir tanto aos seus interesses quanto aos interesses dos diferentes públicos envolvidos" (CHIAVENATO, 2010, p. 112).

Nesse contexto, Chiavenato (2010) esclarece que para o bom funcionamento da organização é necessário que ela esteja inserida numa rede de relacionamentos com diversos elementos que contribuem ou são afetados de alguma forma pelo comportamento da organização. Por essa lógica, destacam-se pessoas, grupos de interesses e outras organizações, os chamados *stakeholders*, conforme Figura 3.

Figura 3 - As múltiplas relações éticas de uma organização



Fonte: Chiavenato (2010, p. 114)

Entretanto, para ser considerada uma organização socialmente responsável, Chiavenato (2010, p.112) afirma que algumas obrigações devem ser cumpridas, tais como:

1. Incorporar objetivos sociais em seus processos e planejamento.
2. Aplica normas comparativas de outras organizações em seus programas sociais.
3. Apresenta relatórios aos membros organizacionais e aos parceiros sobre os progressos na sua responsabilidade social.
4. Experimenta diferentes abordagens para medir o seu desempenho social.
5. Procura medir os custos dos programas sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais.

Seguindo esse conceito, Chiavenato (2010, p.113) revela que existe uma dependência entre os objetivos sociais e os da própria organização.

Assim, conforme pode ser observado no quadro 2, a RS pode ser mensurada por meio de investimentos em algumas áreas da organização, a saber: Área funcional Econômica; Área de qualidade de vida; Área de investimentos sociais; Área de solução de problemas.

Quadro 2 - Áreas da organização

Área da organização	Descrição
Funcional econômica	Práticas adotadas pela organização, como a geração de bens e serviços necessários às pessoas, geração de empregos para a sociedade, garantia de segurança e boa remuneração.
Qualidade de vida	Aborda as atitudes da empresa para melhorar a qualidade de vida da sociedade; relações com empregados e clientes; produção de qualidade e esforços para preservar o meio ambiente.
Investimentos sociais	Recursos financeiros e pessoais empregados pela organização para solucionar problemas sociais da comunidade, nas áreas de saúde, educação, caridade, artes etc.
Solução de problemas	Mede o grau de contribuição da empresa na solução dos problemas sociais, seja por meio de participação no planejamento em longo prazo, estudos de problemas ou projetos sociais da comunidade.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010)

Ainda de acordo com Chiavenato (2010) a RS das organizações é apresentada sob dois pontos de vista: o clássico e o sócio econômico. No ponto de vista clássico reside a ideia de que a organização deva se preocupar exclusivamente com a responsabilidade de obter e aumentar o lucro a custos baixos e maior poder social. Já o ponto de vista socioeconômico, o autor identifica que o foco é no bem-estar social, fundamentados por ações de lucros em longo prazo, maiores obrigações sociais, melhor ambiente e atendimento ao público e preocupação com a imagem da empresa.

Diante dos conceitos expostos percebe-se que a RS aplicada no contexto das empresas envolve bem mais do que a simples questão baseada na obtenção de lucro. Primeiro a empresa precisa voltar o olhar para dentro de si e enxergar as necessidades e problemas dos seus elementos internos. Essa atitude contribui para promover principalmente a qualidade de vida e de trabalho dos seus empregados e dependentes.

Contudo, para as organizações que visam adotar práticas de RS, é fundamental observar os valores éticos e morais. Sua conduta deve também atender as normas e legislações, além de estar atenta aos problemas ao seu redor.

Assim, de forma ampla, Menegat, De Marco e Sarmiento (2018, p. 306) apresentam o conceito de RS como o comprometimento das organizações com a repercussão e os impactos de suas ações:

Responsabilidade Social diz respeito àquelas ações, posturas e comportamentos adotados por determinada organização, cuja principal finalidade é o compromisso com os impactos que o seu negócio pode causar na sociedade, primando pela minimização de tais impactos e a promoção do bem-estar da coletividade, seja no âmbito do público interno seja do externo a essa organização, visando ao desenvolvimento sustentável.

Nessa perspectiva, Menegat, De Marco e Sarmiento (2018) apontam que a empresa está inserida na sociedade, logo preocupar-se com os problemas ao seu entorno é também preocupar-se com as relações e com seus diversos parceiros. Ao mesmo tempo em que ela usufrui de recursos naturais e humanos, deve comprometer-se com um meio de produção responsável, assegurando um desenvolvimento sustentável.

2.2 NORMAS APLICADAS A RESPONSABILIDADE SOCIAL

O tema RS abrange todos os setores da sociedade e já apresenta um comprometimento global. Nessa perspectiva, Pinto (2009) relata que a instituição da RS no Brasil data a partir dos anos 1980, motivada pela intensificação da globalização, do crescimento da tecnologia e conseqüente alterações nas relações de comércio e da economia. Na visão do autor, a implementação de novas diretrizes tinha como objetivo ganhar o mercado consumidor e obter vantagem competitiva, assim as empresas passaram a associar sua imagem à preocupação com a sustentabilidade social, logo, agregar aos produtos uma visão pautada em ações politicamente corretas.

No cenário brasileiro, Menegat, De Marco e Sarmiento (2018) apontam dois pontos fundamentais, os quais contribuíram de forma significativa para a discussão e introdução do

conceito de RS no país, o primeiro diz respeito aos esforços e as iniciativas lideradas pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho) juntamente como a fundação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), os quais denunciavam a fome e a miséria; e o segundo foi à promulgação da Constituição Federal (CF) Brasileira, em 1988, conforme os autores pontuam ficou evidente a relação estabelecida entre as questões ambientais e os direitos humanos.

Essa visão também é reforçada por Silva *et al.* (2012) que destaca o trabalho realizado pelo IBASE. Em 1998 esse instituto lançou o selo Balanço Social, o qual conferia um selo às empresas que demonstravam atuação observando aspectos voltados à RS.

Na sequência, o lançamento da Norma Brasileira (NBR) 16001, no ano de 2004, teve um importante papel no desenvolvimento de políticas que repensam a RS e o desenvolvimento sustentável. Criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a NBR 16001 é uma norma de sistema de gestão, estruturada em requisitos verificáveis, permitindo que a organização busque a certificação. Dentre as características destacam-se a sua aplicação a todos os tipos e portes de empresas, bem como a todos os setores: governo, ONG e empresas privadas (INMETRO, 2018).

Essa norma estabelece requisitos mínimos para a implementação de um sistema de gestão de RS. Em consonância com a NBR 16001, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) desenvolveu o Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social (PBCRS), um processo que defini os requisitos e fornece a certificação para as empresas que se encontram em conformidade com a essa norma (INMETRO, 2018). Cabe destacar que atender os requisitos dessa norma não significa que a empresa seja socialmente responsável, ela apenas serve de referência para as empresas que procuram implementar técnicas com objetivo de gestão responsável (BARBIERE; CAJAZEIRA, 2009; DIAS, 2011)

No cenário internacional, destaca-se no ano de 2000 uma iniciativa de 189 países (inclusive o Brasil), os quais, preocupados em melhorar as condições de vida nas regiões mais pobres do planeta e sensibilizar a sociedade para questões de sustentabilidade, reuniram-se para definir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Essa iniciativa ficou conhecida como os 8 jeitos de mudar o mundo (SILVA *et al.*, 2012).

Contudo, a partir da NBR 16001, no ano de 2010 a *International Organization for Standardization* (ISO), entidade que coordena a elaboração de normas técnicas Internacionais de diversos assuntos, apresenta um conceito internacional sobre RS, introduzida a partir da publicação da ISO 26000 (INMETRO, 2018).

A norma ISO 26000 infere que a RS se aplica a todas as organizações: privadas, públicas ou organizações sem fins lucrativos, independentemente do tamanho, tipo ou porte e adota o seguinte conceito de RS:

[...] é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive para a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável;
- seja consistente com as normas internacionais de comportamento e
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (INMETRO 2018, grifo do autor).

É importante ressaltar que a NBR difere da norma internacional, porque, enquanto a ISO 26000 traz orientações e diretrizes, a ABNT NBR 16001 é uma norma de requisitos. As duas normas estabelecem como norteadores sete princípios-base condutores para práticas de RS nas organizações, toda organização que queira seguir as normas de RS deve ter esses princípios incorporados como parte integrante de sua conduta (INMETRO, 2018). Assim, resumidamente, eles correspondem a:

Quadro 3 - Os sete Princípios-base da Responsabilidade Social (RS)

Princípio	Descrição
<i>Accountability</i> ou responsabilização	Aceitar e assumir a responsabilidade pelas consequências de ações e decisões, prestar contas às partes interessadas por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, bem como esclarecer as medidas tomadas para evitar a repetição de impactos negativos.
Transparência	Fornecer informações claras, objetivas, compreensíveis e acessíveis sobre dados e fatos que possam afetá-las. Estas informações devem oferecer uma base para que as partes interessadas possam avaliar precisamente o impacto que as decisões e atividades da organização têm em seus respectivos interesses.
Comportamento ético	Agir de modo correto, com base nos valores da honestidade, equidade e integridade – perante pessoas, animais e meio ambiente – e que seja consistente com as normas internacionais de comportamento.
Respeito pelos interesses das partes interessadas	Respeitar, considerar e responder aos interesses das partes interessadas.
Respeito pelo Estado de Direito	Obedecer a todas as leis e regulamentos aplicáveis no local onde se está operando.
Respeito pelas normas internacionais de comportamento	Buscar adotar preceitos estabelecidos em acordos internacionais relativos à RS, mesmo que não haja obrigação legal no local onde se está operando.
Respeito aos Direitos Humanos	Respeitar os direitos humanos e reconhecer sua importância e sua universalidade, assegurando que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente.

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir de Inmetro, (2019).

A aplicação da RS em práticas organizacionais que visam o bem-estar individual e coletivo não representa tarefa fácil, assim tanto a norma nacional como a internacional fornecem diretrizes e servem de apoio para a implantação e gestão da RS nas empresas. Para isso, as empresas devem assumir um compromisso com as questões legais e as normas, promover ações transparentes, adotar uma conduta ética, comprometer-se com o desenvolvimento sustentável, respeitar os direitos humanos, dentre outros princípios já mencionados.

Existem outros instrumentos gerenciais que proporcionam uma avaliação do nível dos compromissos efetivamente assumidos pela empresa para uma gestão responsável, dentre os modelos e instrumentos com essa finalidade destacam-se os indicadores desenvolvidos pelo Instituto Ethos de RS. É uma ferramenta bastante citada na literatura especializada em RS e adotada por diversos autores em suas investigações e estudos, dentre eles: Bolan e Motta (2007), Cajazeira (2005), Didoné (2014), Hellmann (2009), Lima *et al.* (2012), Lohn (2011), Melo Neto e Froes (1999), Salviano (2016). O Instituto Ethos é considerado uma referência internacional no assunto sobre RS, também desenvolve projetos em parceria com diversas entidades internacionais (MELO; GOMES, 2006).

Criado em 1998 com o propósito de disseminar a RS no Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e RS, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)¹, auxilia as empresas por meio de ferramentas específicas a analisar suas práticas de gestão e a promoverem o compromisso com a RS e o desenvolvimento sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2018).

O Instituto Ethos (2018), apresenta como missão sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, colaborando no desenvolvimento justo e sustentável da sociedade. Na visão desse instituto, as empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico e possuem grande influência nas transformações do planeta. Nesse aspecto é fundamental que as empresas em conjunto com o Estado e a sociedade civil unam esforços para a construção de um mundo melhor (INSTITUTO ETHOS, 2018).

Por essa lógica, segundo o Instituto Ethos (2018), a RS é a relação estabelecida entre a empresa e todos os seus públicos (*stakeholders*) no curto e longo prazo. Cabe destacar que o

¹ Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) é uma qualificação jurídica dada a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado com incentivo e fiscalização do Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de termo de parceria. Regulamentada pela Lei nº 9.790/99, e pelo Decreto nº 3.100, de 30 junho de 1999 (CARDOSO, 2014).

número e os tipos de público da empresa devem ser analisados e definidos segundo o contexto em que a empresa atua ou quer atuar. Sendo assim, abrangem as organizações de interesses civil, social e ambiental, além do público interno, acionistas, consumidores e clientes.

A RSE não é considerada apenas uma obrigação legal, ela abrange diversos aspectos, dentre eles: códigos de ética; práticas de boa governança corporativa; compromissos públicos assumidos pela empresa; gestão e prevenção de riscos; mecanismos anticorrupção; diversidade; apoio às mulheres e aos não brancos; relação e os projetos com a comunidade, além de benefícios ao público interno (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Com o objetivo de auxiliar as empresas, em uma gestão responsável, a aplicarem ações assertivas e monitorarem o seu desenvolvimento, o Instituto Ethos em consonância com diversas normas, especialmente a norma ABNT ISO 26000, desenvolveu uma ferramenta para avaliação e planejamento dos processos de RS nas organizações: os Indicadores² Ethos de RSE.

Essa ferramenta foi desenvolvida para contemplar os vários aspectos que integram uma gestão socialmente responsável. Ela permite que as organizações interessadas realizem auto avaliações, bem como possibilita o desenvolvimento de avaliação crítica e construtiva.

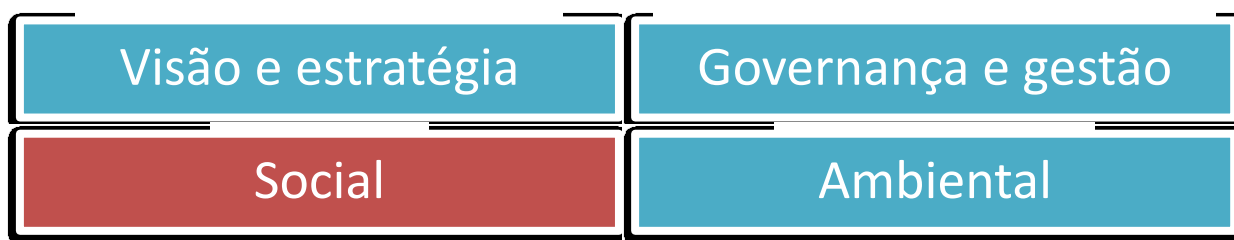
Os Indicadores têm como foco avaliar o quanto à sustentabilidade e a RS têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando na definição de estratégias, políticas e processos. A finalidade é apoiar efetivamente a gestão, com mecanismos para planejamento, compartilhamento de dados com as partes interessadas e desenvolvimento da sustentabilidade nas cadeias de valor. Considerando o público interno das empresas, esse modelo contempla indicadores específicos sobre a preparação para aposentadoria, tema abordado nesse estudo (INSTITUTO ETHOS, 2018).

Desde sua criação, essa ferramenta vem sendo constantemente aprimorada, na versão lançada em 2017, os "Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis" abrangem quatro grandes dimensões (figura 4): Visão e Estratégia; Governança e Gestão; Social; e Ambiental³. Cada dimensão é composta de tema, subtema e indicadores (INSTITUTO ETHOS, 2018).

²Indicador é um método de mensuração de dados qualitativos ou quantitativos, que possa ser comparável e demonstrar mudanças ao longo do tempo. São utilizados para avaliar e/ou monitorar desempenhos e o atingimento de objetivos (GLOSSÁRIO, Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis, 2017).

³Os Indicadores Ethos são organizados em quatro grandes dimensões, as quais são desdobradas em temas inspirados na Norma ISO 26000, composto por questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas (INSTITUTO ETHOS, 2017).

Figura 4 - Quatro dimensões dos indicadores Ethos



Fonte: Instituto Ethos (2018)

Nesse contexto, estendemos um olhar mais profundo sobre a Dimensão Social, a qual compreende questões relativas aos trabalhadores. Fazendo um paralelo com o foco desta pesquisa, PPA como instrumento de RS, observa-se que, especificamente, nessa dimensão, o indicador nº 28, conforme apresentado no Quadro 4, contempla uma indicação para que as empresas possam considerar e medir essa prática como uma preocupação social.

Quadro 4 - Indicadores de Dimensão Social - Ethos

Dimensão	Tema	Subtema	Nº	Indicador	
SOCIAL	Direitos Humanos	Situações de Risco para os Direitos Humanos	20	Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos	
			21	Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos	
			22	Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos	
	Práticas de Trabalho	Ações Afirmativas	Relações de Trabalho	23	Promoção da Diversidade e Equidade
				24	Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)
		Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento	Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida	25	Relações com Sindicatos
				26	Remuneração e Benefícios
				27	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional
				28	Comportamento frente a Demissões e Empregabilidade
				29	Saúde e Segurança dos Empregados
				30	Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e jornada de Trabalho
		Questões relativas ao consumidor	Respeito ao Direito do Consumidor	31	Relacionamento com o Consumidor
			Consumo Consciente	32	Impacto decorrente do uso dos Produtos e Serviços
	Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Gestão de impactos na Comunidade e Desenvolvimento	33	Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente	
			34	Gestão dos impactos da Empresa na Comunidade	
			35	Compromisso com o Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais	
			36	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	

Fonte: adaptado do Quadro de indicadores Ethos de Responsabilidade Social, Instituto ETHOS (2017, p. 96)

A Dimensão Social compreende aspectos relacionados aos direitos humanos. Por esse viés, o instituto Ethos reconhece que as empresas devem ser corresponsáveis na manutenção do respeito aos direitos humanos, iniciando por adotar ações afirmativas, como

exemplo, evitar qualquer tipo de discriminação no âmbito do recrutamento, do acesso ao treinamento, à remuneração, à avaliação ou à promoção de seus empregados.

Ademais, essa dimensão contempla o tema Práticas de Trabalho, por meio do qual são apresentados os indicadores que remetem a uma preocupação com a qualificação e o desenvolvimento dos trabalhadores, assim como com a saúde e a segurança no trabalho e com a qualidade de vida. Percebe-se ainda um cuidado com a valorização dos trabalhadores, no que se refere a questões de remuneração, treinamento e de melhorias do padrão de vida por meio de um trabalho pleno e seguro.

Nesse sentido, por meio das informações do Quadro 4, verifica-se que o Subtema, Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento, prevê como indicadores: Remuneração e Benefícios; Compromisso com o Desenvolvimento Profissional; e, especificamente, o indicador apontado como nº 28, Comportamento frente a Demissões e Empregabilidade. No indicador nº 28, percebe-se algumas características que condizem com a preocupação relativa ao tema da preparação para aposentadoria. Revela-se que por meio desse indicador a empresa deve se preocupar com o futuro dos seus empregados, seja pelo desligamento por demissão ou pela aposentadoria.

Considerando então na dimensão social o indicador nº 28, a ferramenta do instituto Ethos, versão ciclo 2017/2018, traz em sua aplicabilidade algumas questões para auxiliar a empresa a medir esse desempenho, cabe aqui, especificar somente as pontuadas sobre o processo para a aposentadoria, a saber:

- a) A empresa segue a legislação brasileira em vigor relacionada às demissões e aos processos de aposentadoria.
- b) A empresa possui práticas para lidar com empregados em processo de aposentadoria
- c) A empresa envolve familiares no processo de preparação para a aposentadoria
- d) A empresa influencia o mercado no desenvolvimento de boas práticas relacionadas a demissões e processos de aposentadoria (INSTITUTO ETHOS, 2018).

De acordo com esse indicador, a organização que se condiciona a adotar práticas socialmente responsáveis deve orientar seus colaboradores sobre como enfrentar essa fase da vida. Deve oferecer informações básicas e legais quantos aos procedimentos necessários para requerer a aposentadoria, além de estender ao funcionário e seus familiares aconselhamento e preparação, considerando além dos aspectos legais, os aspectos psicológicos e o planejamento financeiro.

Assim, considerando o exposto, falar em RS é pensar no bem-estar coletivo e na adoção de ações que visem o desenvolvimento sustentável. Vale ressaltar que as organizações

que desejam traçar seu desenvolvimento nesse caminho podem contar com ferramentas (ISO), e com indicadores (INSTITUTO ETHOS) para auxiliar no processo de implementação e manutenção de suas ações.

Por meio da literatura consultada foram apresentados alguns conceitos relevantes aplicados a RS, nesse conteúdo pode-se verificar que as ações das empresas geram impactos importantes junto aos *stakeholders*, o que revela que as organizações necessitam de consciência e responsabilidade no desenvolvimento de práticas adequadas, tanto a nível econômico quanto social e ambiental. Também foram explanadas algumas normas e indicadores que são aplicados a uma gestão pautada em práticas responsáveis.

Sendo assim, os conceitos apresentados sobre a RS foram relevantes para a introdução do tema pesquisado, porém é necessário aproximar essa visão do universo de análise deste estudo: as universidades. Nessa perspectiva é relevante contextualizar qual conceito de RS é aplicado à universidade e qual a compreensão se estende a esse papel. Essa visão será apresentada na próxima seção.

2.3 UNIVERSIDADE

As universidades são instituições que se caracterizam pela dissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Caracterizam-se como pluridisciplinares, tendo em vista a formação de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 2018).

Dessa forma, as atividades desenvolvidas pela universidade são consideradas relevantes para a sociedade, "seja exercendo sua função de ensino na formação de cidadãos e qualificação de profissionais para o mercado de trabalho, seja nas funções pesquisa e extensão, além de contribuir para com o desenvolvimento local e regional onde está inserida", ou ainda, "a sociedade espera que a universidade apresente estratégias de transformação e inovação para o enfrentamento dos problemas que as cerca" (DIDONÉ, 2014).

Inserir-se no contexto da universidade, quer seja como professor, como gestor ou estudante, provoca o interesse em entender a dinâmica dessa instituição, quais suas funções básicas e qual o seu papel na produção e difusão do conhecimento de modo a promover o desenvolvimento de uma determinada sociedade (RIBEIRO, 2013).

Entretanto, para cumprir com sua finalidade e desenvolver suas atividades, acredita-se que a universidade necessita estar em constante contato com a realidade a sua volta, com as

necessidades e problemas sociais, a fim de absorver e transmitir conhecimentos que contemplem a sociedade como um todo.

2.3.1 O Papel da Universidade

O exercício do ensino superior tem papel fundamental na sociedade. Além de contribuir para a formação profissional e intelectual dos indivíduos, colabora efetivamente para o seu desenvolvimento.

Calderón (2006, p. 14), afirma que "a universidade é uma instituição que tem por missão transmitir e produzir novos conhecimentos por meio de três atividades fundamentais: ensino, pesquisa e extensão". Essa dinâmica educativa revela um compromisso fundamental com a formação de futuros líderes e profissionais das mais variadas áreas do conhecimento.

Além das funções básicas que a universidade desempenha como o ensino, pesquisa e extensão, Ribeiro e Magalhães (2014, p. 135) observam que a universidade necessita "desenvolver mentes humanas proativas para o pleno exercício da cidadania, através de ações criativas capazes de construir sociedades socialmente responsáveis e economicamente sustentáveis". Nessa mesma linha, Ribeiro (2013, p. 49) observa que:

A universidade tem o compromisso com seu tecido social e institucional de preparar a humanidade para lidar com as complexidades contemporâneas; buscar alternativas para os problemas sociais mais urgentes; formar profissionais críticos e tecnicamente preparados para uma competente atuação no campo das mais variadas profissões; produzir e disseminar conhecimento para o desenvolvimento social, político e econômico para uma nação economicamente sustentável e socialmente responsável. A essência da universidade é, pois, estar com os pés no presente, mas com os olhos no futuro da humanidade.

Entende-se que é na universidade que se encontra o espaço favorável à produção do conhecimento e à formação cidadã. Assim além de favorecer novas investigações científicas, deve estimular o desenvolvimento de ações e atividades que auxiliem na busca de soluções das demandas e problemáticas que emergem da, e na, sociedade (PINTO, 2009).

Em consonância com esses conceitos, os compromissos e objetivos da universidade são retratados por meio da Missão e Visão por ela estabelecidos.

2.3.2 Missão e Visão

A missão organizacional, de acordo com Chiavenato (2010, p. 220), "envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no

atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente", ela expressa a filosofia da empresa e envolve princípios como valores e crenças. O autor complementa ainda que tais princípios devam servir de guia para uma conduta voltada para a RS e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais da organização devem ter como foco: funcionários; clientes; fornecedores; sociedade e também aqueles que direta ou indiretamente se envolvem com a organização.

Tal como afirma Chiavenato (2010), a missão envolve os próprios objetivos da organização e deve expressar a razão de sua existência, ou seja, para qual finalidade/motivo ela foi criada. É fundamental que seja expressa de forma clara e compreensível principalmente para seu público interno.

Trazendo esse conceito para a perspectiva das Universidades, Ribeiro (2013, p.46) afirma que "os compromissos sociais e educacionais devem estar contemplados na missão da instituição, e quase sempre estão bem descritos nos seus Estatutos". Tais compromissos precisam ser bem definidos, considerando além dos recursos financeiros e as estratégias para atingi-los, compromissos de ser uma instituição socialmente responsável.

Desse modo, a missão da Universidade deve expressar claramente sua finalidade e servir de guia para toda a organização, como exemplo destaca-se a missão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC):

[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2018).

Para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), essas atribuições são expressas ao propor em sua missão o compromisso de "desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade" (UTFPR, 2018, s/p).

A missão também está associada à visão institucional, para Chiavenato (2010, p. 224), a visão pode ser entendida como a imagem que a empresa tem de si mesma e do seu futuro. Ainda esclarece que a visão está relacionada ao que a empresa pretende ser no futuro, ter clareza dos recursos que dispõe, das necessidades e preferências dos clientes, bem como da forma como atingirá os objetivos e irá encarar as oportunidades e desafios.

Enfim, a missão e visão de uma organização devem ser amplamente divulgadas, principalmente em seu ambiente interno, de modo a promover esforços conjuntos de todos os elementos organizacionais para atingir os objetivos propostos.

2.3.3 A Gestão Universitária

Para Calderón (2006, p. 18), a gestão universitária compreende "o conjunto de processos e estruturas administrativo-gerenciais que possibilitam à universidade atingir sua missão institucional". O autor assemelha a universidade a uma pirâmide triangular, na qual as faces compreendem o ensino, pesquisa e extensão e a base representa a gestão universitária.

Nesse sentido, Nascimento *et al.* (2015, p.686), argumentam que a gestão universitária precisa se preocupar com os programas que desenvolvem, sobretudo verificar quais impactos pode causar aos níveis interno e externo, a fim de garantir que suas estratégias tenham espaços que respeitem a inclusão social, o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental.

Sendo assim, a gestão das universidades públicas dispõe de alguns instrumentos que auxiliam no processo de planejamento, execução e controle. Destacam-se dentre eles: os Estatutos internos, os Regimentos, os Regulamentos e o PDI.

Com relação aos estatutos, Ribeiro e Magalhães (2014, p.153, *grifo dos autores*) afirmam que:

[...] representam o carro-chefe da instituição, pois é com ele e através dele que é constituído o *Ethos* acadêmico e a gestão da universidade; é a partir dos estatutos que a universidade delinea suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão; neles está posto como a universidade precisa de se comportar para atender às demandas internas e externas.

O PDI, instituído para orientar a organização acadêmica da instituição, é um documento oficial que deve ser elaborado para um período de 5 (cinco) anos. Esse instrumento apresenta a filosofia de trabalho das Instituições de Ensino Superior (IES), pois especifica a missão, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2007).

Por meio dos conceitos apresentados, entende-se que a estrutura aplicada às universidades a partir do que está posto na missão, visão e no formato da sua gestão, expressa a finalidade da instituição, a qual deve estar alinhada aos campos político, social, econômico e

cultural, de modo a promover seu desenvolvimento orientado por práticas de RS. Na seção seguinte serão apresentados os conceitos voltados a esse entendimento.

2.4 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA

A expansão do conceito de RS é apontada como precursor da RSU, a qual adquire novas nuances em decorrência das mudanças globais nas ordens políticas, econômicas e culturais. Além da celeridade global de informações e conhecimento, especialmente no Brasil, destacou-se por meio das universidades do setor privado que utilizaram estratégias de marketing associado ao tema RS (CALDERÓN, 2006).

Segundo Calderón (2006, p. 9), o conceito de RSU corresponde aos deveres que a universidade tem com a sociedade que a financia, referindo-se principalmente "à procura de soluções para os principais problemas sociais, à necessidade de uma melhor distribuição de renda e à criação de mecanismos de promoção social de setores historicamente marginalizados".

Com essa mesma visão, Vallaey (2006, p. 38) afirma que "cabe à instituição acadêmica reflexões sobre si mesma, no contexto de seu entorno social, de uma análise de sua responsabilidade e, sobretudo, de sua parcela de culpa nos problemas crônicos da sociedade". Assim, o autor considera que:

A Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação dos diversos setores da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável, com vistas à produção e transmissão de saberes responsáveis e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis (VALLAEYS, 2006, p. 39).

Trata-se do compromisso das instituições superiores, tanto públicas quanto privadas, em conduzir suas atividades por meio de uma política participativa que congregue também as necessidades da sociedade.

Projetando a RS a nível acadêmico, Ribeiro (2013, p. 33) também infere que "a RSU implica ensino de qualidade, pesquisa científica ética, gestão responsável e extensão comprometida com a superação dos problemas sociais". Ainda considerando essa perspectiva o autor considera que:

[...] a universidade do século XXI precisa romper com o paradigma de uma instituição fechada em si mesma, como uma “torre de marfim”; precisa revisitar seu papel enquanto uma instituição que tem contribuído para o progresso da humanidade; lutar por autonomia, no sentido de construir sua identidade institucional; e primar por legitimidade, fazendo cumprir a contento a sua responsabilidade social universitária (RIBEIRO, 2013, p.25).

Entende-se assim, por meio dos conceitos apresentados, que o universo das instituições acadêmicas representa uma função relevante na sociedade. Ademais seu meio absorve e fomenta mudanças a níveis local, regional e global, torna-se fundamental que elas exerçam seu papel social com qualidade, ética e responsabilidade.

Nesse sentido, o marco regulatório da RS do Ensino Superior (RSES) no Brasil é considerado por Noguera, Calderón e Godenzi (2017) com a instituição da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e também pela portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES.

Corroborando com o marco regulatório da Lei 10.861, Menegat, De Marco e Sarmento (2018), concordam que a instituição do SINAES foi fator relevante para mobilizar as instituições de ensino superior quanto à questão da RS.

O objetivo do SINAES é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. A sua finalidade compreende a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004).

Regulamentado pela Nota Técnica nº 14/2014 (BRASIL, 2014), esse instrumento está organizado em cinco eixos, compreendendo 10 respectivas dimensões de avaliação, a saber:

Quadro 5 - Eixos e Dimensões do SINAES

Eixo		Dimensão	
1	Planejamento e Avaliação Institucional	8	Planejamento e Avaliação
2	Desenvolvimento Institucional	1	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
		3	Responsabilidade Social da Instituição
3	Políticas Acadêmicas	2	Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão
		4	Comunicação com a Sociedade
		9	Política de atendimento aos discentes
4	Políticas de Gestão	5	Políticas de Pessoal
		6	Organização e Gestão da Instituição
		10	Sustentabilidade Financeira
5	Infraestrutura Física	7	Infraestrutura Física

Fonte: Nota Técnica nº 14/2014 (BRASIL, 2014)

Tal como observam Noguera, Calderón e Godenzi (2017), a RS das instituições de ensino superior é uma das 10 dimensões institucionais que devem ser avaliadas e reportadas ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), conforme descreve o artigo 3º, inciso III,

[...] a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural [...] (BRASIL, 2004).

Especificamente sobre a dimensão que focaliza a RS, Menegat, De Marco e Sarmiento (2018, p. 300) também consideram que:

[...] ele não pode ser compreendido como sinônimo ou expressão da filantropia, do voluntariado e/ou de ações de cunho assistencial, tampouco ser confundido com a extensão universitária, podendo ser ela uma das formas, dentre outras, a materializar a RS das instituições. É muito mais que isso, pois diz respeito à própria função social das Instituições de Ensino Superior e ao comprometimento delas com a formação de pessoas que possam contribuir para a transformação das estruturas sócio-históricas, políticas e econômicas que inviabilizam o respeito e a materialização do princípio da dignidade humana.

A inclusão da dimensão RS para Nunes, Pereira e Pinho (2017, p. 166), "contribui para melhor conhecimento e evolução da instituição, para a formulação de políticas institucionais, além de colaborar para a melhoria do desenvolvimento institucional" e que não se trata apenas de cumprir obrigações legais, mas implementar ações socialmente responsáveis reforçam sua RS, colaboram para a melhoria visando aferição de qualidade na formação das pessoas.

Considerando a preocupação com o desenvolvimento universitário alicerçado pela RS, alguns estudos centraram seu foco nessa temática. A investigação realizada por Ribeiro e Magalhães (2014), por exemplo, baseia-se na análise dos Estatutos de 15 universidades públicas portuguesas e 27 universidades públicas brasileiras. O objetivo é compreender a construção do conceito de RSU, além de identificar quais desafios são impostos à universidade nas dimensões social, cultural, ambiental e econômica.

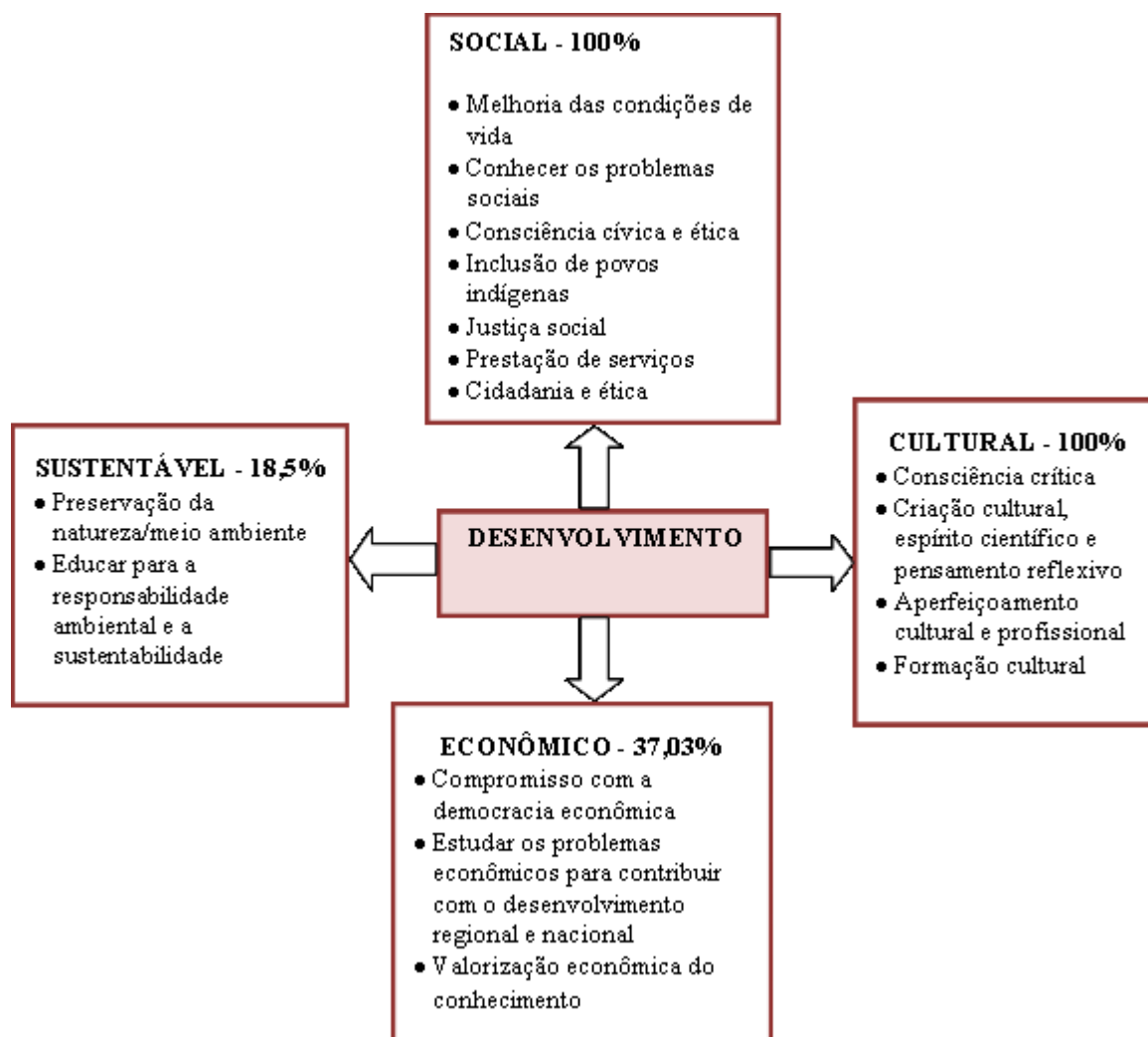
Destacam-se os resultados obtidos por Ribeiro e Magalhães (2014) no cenário das universidades brasileiras, considera-se que esse estudo traz uma visão relativamente recente da RS no que tange as propostas dos Estatutos dessas universidades.

Baseado nos estatutos das universidades e considerando os níveis estudados por Ribeiro e Magalhães (2014), os resultados demonstraram que 100% das universidades federais brasileiras demonstram preocupação com o desenvolvimento social e cultural. Já com o desenvolvimento econômico, apenas 37,03% das universidades, seguido pelo desenvolvimento sustentável que aparece com o menor índice, somente 18,5% das IFES apresentaram em seus estatutos preocupação com a questão.

Ribeiro e Magalhães (2014) relatam que os conteúdos analisados nos estatutos das universidades federais possuem semelhança. O desenvolvimento social trata de benefícios da sociedade, justiça social, ética, cidadania, democracia e melhoria das condições de vida da população. O desenvolvimento cultural remete para a formação de uma consciência crítica, cultural e profissional bem como valorização do conhecimento. O desenvolvimento sustentável refere-se à defesa do meio ambiente. O desenvolvimento econômico corresponde à contribuição para o desenvolvimento regional e nacional, competitividade econômica e valorização econômica do conhecimento.

São apresentados na Figura 5 os resultados nacionais.

Figura 5 - Construções teóricas acerca do desenvolvimento como forma de RSU



Fonte: adaptado de Magalhães e Ribeiro (2014, p. 149)

Portanto, trazer essa perspectiva de RS para a prática na universidade e alinhar as ações aos conceitos exige ferramentas que possibilitem auxílio nessa gestão.

Assim, com a intenção de contribuir para a gestão de RS nas universidades, Lohn (2011) desenvolveu um estudo no qual apresenta uma proposta de indicadores de RS para as instituições de Ensino Superior (IES), considerando a missão e função da educação superior. O estudo do autor considera a missão das instituições de ensino superior de acordo com a Declaração Mundial sobre Educação Superior (1999), ou seja, “a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade como um todo, que devem ser preservados, reforçados e expandidos”.

A proposta do Lohn (2011) baseia-se nos indicadores Ethos de RSU, versão datada de 2006, a qual propõe a aplicação desses indicadores no âmbito das IES, sob moderação

acadêmica e orientação de especialistas de IES. O resultado do estudo compreende a relação de indicadores que podem ser considerados próprios para serem aplicados em IES, no Quadro 6 pode ser observada a dimensão do público interno.

Quadro 6 - Indicadores propostos para as Instituições de Ensino Superior na dimensão do público interno

Dimensões	Indicadores Setoriais - IES
Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Relações com os sindicatos e representantes de classe - Condições e qualidade de trabalho - Compromisso com os filhos dos funcionários - Educação ambiental com os funcionários - Valorização na participação de cursos - Valorização do funcionário nos projetos sociais da IES - Valorização do docente na participação de projetos de extensão - Compromisso com a erradicação do trabalho infantil - Compromisso com a erradicação do trabalho escravo - Compromisso com a equidade racial - Compromisso com a equidade de gênero - Política de remuneração, benefícios e carreira - Preparação para aposentadoria - Comportamento ético frente às demissões

Fonte: adaptado do quadro da Proposta de indicadores de Responsabilidade Social para Instituições de Ensino Superior baseados nos indicadores Ethos (LOHN, 2011, p. 121).

O levantamento dos indicadores para as Instituições de Ensino Superior favorece a prática de "exercícios de cidadania e de ética por parte das instituições e, conseqüentemente, de seus colaboradores, enquanto agentes de desenvolvimento local nas regiões em que atuam" (LOHN, 2011, p.124).

Condizente com a temática proposta neste estudo identifica-se nos resultados obtidos por Lohn (2011) que a preocupação com a questão de preparação para aposentadoria do público interno das IES (docentes e técnicos administrativos) também foi considerado relevante. Presume-se assim que as IES que adotam um indicador sobre esse tema se comprometem com o desenvolvimento de atividade desde orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria.

Portanto, a RSU, como afirma Ribeiro (2013, p. 39), "forma o elo entre o conhecimento gerado no contexto de sua aplicação (conhecimento científico, tecnológico, humanístico e artístico) e as necessidades locais, nacionais e globais". A gestão baseada em práticas socialmente responsáveis procura, por meio de seu planejamento, incluir ações que respondam as demandas de seus *stakeholders*, de forma ética e legal.

Nesse sentido, tratando da RS no âmbito interno da Administração Pública, observa-se como iniciativa a publicação da portaria normativa nº 3, de 25 de março de 2013, pela

Secretária de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a qual propõe diretrizes para "subsidiar políticas e projetos de promoção da saúde e de qualidade de vida no trabalho, a serem implantados de forma descentralizada e transversal, por meio das áreas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança no trabalho, e que contemplem a gestão participativa" (BRASIL, 2013).

Essa normativa visa promover o cuidado com a saúde do servidor público. Entre os temas apontados como prioridade para promoção de programas e ações com essa finalidade, também está incluído o envelhecimento ativo, educação e preparação para a aposentadoria.

Contudo, especificamente sobre o tema educação para aposentadoria do servidor público federal, recentemente a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publicou a portaria nº 12, em 20 de novembro de 2018. Essa portaria institui diretrizes com o objetivo de promover a educação para aposentadoria desde o ingresso do servidor público federal, durante seu exercício profissional, na fase de transição e após a aposentadoria (BRASIL, 2018).

Segundo o conceito estabelecido pela portaria nº 12/2018, a educação para aposentadoria significa a "perspectiva de que a aposentadoria é um processo e, por isso, a decisão, a transição e a adaptação para uma aposentadoria bem sucedida exigem planejamento e educação ao longo da vida". Essa portaria ainda determina que os órgãos e entidades devam promover programas, projetos e ações que visem:

- I - fortalecer os fatores de proteção pessoais, psicossociais e organizacionais associados à promoção do envelhecimento ativo, ao bem-estar e à qualidade de vida antes e durante a aposentadoria;
- II - proporcionar o planejamento para aposentadoria, a tomada de decisão consciente e voluntária, a transição segura e a adaptação à aposentadoria com qualidade de vida e bem-estar;
- III - estimular o desenvolvimento de atitudes positivas e que promovam o envelhecimento ativo, a redução do ageísmo e da discriminação etária; e
- IV - valorizar o conhecimento adquirido pelos servidores com mais experiência profissional e/ou em vias de aposentadoria e/ou aposentados a fim de preservar a memória institucional (BRASIL, 2018).

Após a exploração dos conceitos de RS e RSU, cabe explorar os conceitos sobre os PPA, de modo que a clarear o entendimento proposto nesse estudo, sobre como as universidades públicas federais de ensino superior estão promovendo programas que auxiliam os trabalhadores na preparação para aposentadoria, no que concerne a contribuição para o desenvolvimento social responsável.

2.5 PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

No Brasil, a aposentadoria é um direito previsto na CF de 1988, (...)art. 7º, inciso XXIV, a todos os trabalhadores urbanos e rurais, garantido como um direito social, por meio da Previdência Social (BRASIL, 1988).

A Previdência Social é o “seguro” do trabalhador brasileiro. Representa um direito que garante renda não inferior a um salário mínimo, por ocasião de sua inatividade. Além da aposentadoria, garante também renda em casos de doença, acidente, gravidez, prisão, morte (BRASIL, 2016). Está organizada em três regimes distintos:

1. O Regime Geral de Previdência Social (RGPS) tem suas políticas elaboradas pelo Ministério da Previdência Social (MPS) e executadas pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal a ele vinculada. Este Regime possui caráter contributivo e de filiação obrigatória. Dentre os contribuintes, encontram-se os empregadores, empregados assalariados, domésticos, autônomos, contribuintes individuais e trabalhadores rurais.
2. Regime Próprio de Previdência Social – (RPPS): Regime de Previdência dos Servidores Públicos, tem suas políticas elaboradas e executadas pelo Ministério da Previdência Social (MPS), é compulsório a todo servidor público, (exceto os empregados das empresas públicas, os agentes políticos, servidores temporários e cargos de confiança).
3. O Regime de Previdência Complementar (RPC) : trata-se de um regime que é facultativo, organizado de forma autônoma ao RGPS. Tem por finalidade complementar a renda do trabalhador por ocasião da inatividade, é um regime administrado Bancos e Seguradoras, ou por Fundos de Pensão (BRASIL, 2015).

Conforme prevê a legislação brasileira, a aposentadoria dos cidadãos está condicionada aos critérios impostos pelo sistema previdenciário. Os servidores públicos titulares de cargo efetivo das universidades públicas federais de ensino superior estão condicionados ao regime jurídico estatutário, regulamentado por meio da lei nº 8.112 de 1990. O Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) contempla os seguintes benefícios de aposentadoria⁴ (BRASIL, 2016):

1. aposentadoria por invalidez;
2. aposentadoria compulsória;
3. aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição;
4. aposentadoria voluntária por idade;
5. aposentadoria especial do professor.

⁴O direito à aposentadoria rege-se pela lei em vigor na ocasião em que o servidor reuniu os requisitos para obtenção do benefício ou, ainda, no momento da passagem para a inatividade (BRASIL, 2017, Manual Aposentadoria...)

Considerando o serviço público, cabe destacar que o servidor deve ficar atento a legislação previdenciária, pois mudanças e alterações influenciam diretamente nesse direito. Ao se aproximar o momento da aposentadoria, é pertinente que o servidor se oriente sobre o assunto, pois ele é o maior interessado em planejar o seu futuro.

É importante esclarecer que atualmente ao adquirir o direito legal para se aposentar, respeitando os critérios impostos pela legislação, algumas regras constitucionais garantem ao servidor que deseja continuar trabalhando o benefício do abono de permanência⁵.

Nesse sentido, para solicitar o benefício do abono de permanência ou da aposentadoria, o servidor deve requerer diretamente para o órgão ao qual está vinculado. Vale lembrar que os órgãos públicos estão sujeitos ao regime próprio de previdência. Assim, é pertinente manterem os tempos de contribuições dos servidores averbados e registrados, de modo a poder planejar antecipadamente a reposição dos quadros funcionais.

A decisão do servidor encerrar suas atividades laborais em virtude da aposentadoria corresponde a um processo que promove a sensibilidade apontada neste estudo: a preparação para a aposentadoria.

De acordo com Zanelli (2012), a fase que corresponde ao intervalo de tempo desde o período imediatamente anterior e o posterior do encerramento de uma carreira formal é nominada como fase de transição para aposentadoria. Essa fase pode ser facilitada por meio da promoção de atividades de compreensões e vivências antecipatórias por meio de programas de preparação ou de orientação.

A aposentadoria está relacionada ao envelhecimento humano e principalmente ao significado que o trabalho representa para cada indivíduo (MUNIZ, 1996; FRANÇA, 2002; SOARES *et al.*, 2007; FRANÇA *et al.*, 2013; MURTA *et al.*, 2014). De acordo com Zanelli (2012), ela pode ser vivenciada de maneira construtiva ou restritiva, dependendo da capacidade de enfrentamento de cada indivíduo e de um ambiente que proporcione condições para seu crescimento.

O autor reforça que é relevante analisar o contexto dessa transição e destaca que, além da satisfação com o vínculo trabalhista e o relacionamento com colegas, questões como mudanças na legislação e possibilidade de dedicar-se a família, ter uma vida menos cansativa, são alguns dos fatores que influenciam na tomada de decisão. Nesse sentido, é necessário analisar as perdas e os ganhos provenientes dessa escolha, visto que mudar a condição de

⁵O abono de permanência é um benefício pecuniário concedido ao servidor que opte por permanecer em atividade após ter cumprido todos os requisitos para aposentadoria voluntária, no valor equivalente à sua contribuição previdenciária, até completar as exigências para a aposentadoria compulsória (BRASIL, 2017)

trabalhador para aposentado pode ter efeitos positivos e negativos (FRANÇA; SOARES, 2009; FRANÇA; MURTA; IGLESIAS, 2014).

Por um lado, essa decisão é vista como ganho, um momento de liberdade, satisfação de realizar novos projetos, um descanso. Vivenciar o momento da aposentadoria pode ser também uma redefinição da vida pessoal e das relações sociais. É uma condição oportuna para resgatar coisas simples da vida, pois viabiliza as atividades relacionadas ao convívio com familiares e amigos, proporciona o despertar para novos *hobbies* e voluntariado, bem como o cultivo da espiritualidade, entre outras possibilidades (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

No entanto, a aposentadoria pode ser vista como uma fase da vida associada a estereótipos como a obsolescência, a inatividade, o empecilho, as dificuldades financeiras, a desatualização, o isolamento, a velhice e até mesmo a morte (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010; ZANELLI, 2012).

De acordo com França, Murta e Iglesias (2014), pesquisas revelam que problemas como o suicídio entre idosos brasileiros e o aumento do consumo de álcool são desencadeados por falta de planejamento para aposentadoria. No entanto, ainda há que se considerar se a aposentadoria foi consolidada de forma inesperada, sem reflexão, o que pode resultar em estresse, separações conjugais e até doenças severas (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015).

A ideia de perda é vista sob o aspecto profissional por Antunes, Soares e Silva (2015), quando o cargo ocupado representa prestígio para o trabalhador, este pode ser motivo para dificultar a tomada de decisão, além de perda do *status* profissional oferecidos pelo cargo (adicionais de lucro, viagens, agenda cheia, poder de decisão, senso de pertencimento) soma-se ainda perda de benefícios, como, por exemplo, o plano de saúde.

Nessa perspectiva, pressupõem-se que o processo de aposentadoria implica em três vértices: a primeira e essencial trata-se do indivíduo em si, principal agente desse processo e suas características como o envelhecimento, aspectos físicos, psicológicos, entre outros; a segunda diz respeito às organizações, que irão perder o capital intelectual, o conhecimento e as experiências vividas; e a terceira refere-se à sociedade, a qual receberá o indivíduo com um novo *status* social, de "aposentado".

França e Soares (2009) lembram que a aposentadoria é de livre escolha e que o projeto de vida pós-aposentadoria é a oportunidade que o trabalhador tem para experimentar novas situações, desenvolver habilidades, aptidões e descobrir novos interesses. Em relação à sociedade os autores também consideram os programas de preparação relevantes, pois oportunizam o bem-estar dos aposentados, podendo contribuir com a redução de doenças, o que afeta positivamente na economia de serviços direcionados à saúde. Para as organizações,

o desligamento dos trabalhadores ocasionado pela aposentadoria pode desencadear intensas modificações em seus espaços e processos laborais, inclusive impactos em suas metodologias, políticas e práticas de atuação, além da possibilidade de perda do corpo profissional altamente qualificado e especializado (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015).

Considerando então, diversos contornos sobre o tema aposentadoria, especialmente a intranquilidade advinda da decisão, torna-se fundamental planejar essa etapa da vida, e preparar-se para possíveis turbulências e adaptações (ZANELLI, 2012).

Portanto, programas voltados a essa temática normalmente representam iniciativas que visam o enfrentamento dessa nova etapa, auxiliam principalmente os trabalhadores a tomar e internalizar a decisão, contribuindo com oportunidades de reflexão, planejamento e preparação. Desse modo, tais programas geralmente são ofertados pelas empresas de forma a promover a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores. Sendo assim, a preparação poderá ser iniciada enquanto a pessoa ainda executa suas atividades de trabalho, por meio do contexto organizacional, o qual oferece ao futuro aposentado a oportunidade de discutir e avaliar os riscos e as expectativas para a aposentadoria (ZANELLI, 2012; FRANÇA, 2002).

Nesse sentido, a literatura consultada aponta usualmente a nomenclatura "Programa de preparação para Aposentadoria (PPA)", porém termos como "orientação", "educação" e "intervenção" também podem referir-se a práticas que tem por finalidade auxiliar o indivíduo para o processo de aposentadoria.

2.5.1 Aspectos e Características dos PPA

Os processos educativos para aposentadoria são essencialmente destinados a promover o bem estar dos trabalhadores e futuros aposentados. Nesse sentido, Zanelli *et al.* (2010, p. 84) apontam como principais objetivos:

- discutir os aspectos biológicos, sociais, financeiros, culturais, psicológicos, políticos e econômicos, que se manifestam com maior intensidade no período anterior à aposentadoria;
- reduzir ansiedades e dificuldades associadas a tal fase;
- servir de facilitador na elaboração de novos projetos de vida;
- promover o aprendizado de informações e ajustes a novas circunstâncias como um processo continuado.

As ações desenvolvidas podem ser realizadas por meio de palestras, intervenções breves ou programas mais longos. Geralmente contam com a participação voluntária de seus trabalhadores. No Brasil, as iniciativas voltadas à orientação ou PPA geralmente são

implantadas e conduzidos pelos órgãos de recursos humanos das instituições (MACHADO, 2009; DANTAS; OLIVEIRA, 2014; ZANELLI, 2000).

Vários estudos nacionais descrevem a implantação e avaliação dos PPA, dentre os procedimentos e técnicas de aplicação são relatados: seminários (MUNIZ, 1996), intervenções com palestras e encontros grupais (FELIPPE *et al.*, 1999; SOARES *et al.*, 2007; MONZATO, 2014), implantação realizada por módulos, metodologia vivencial por meio de dinâmicas de grupo, jogos lúdicos, leitura de textos, exposições interativas, trabalhos em equipe, palestras e projeção de filmes (PEREIRA; GUEDES, 2012), módulos informativos e vivenciais, executados por meio de palestras expositivas e interativas; e atividades grupais (MURTA *et al.*, 2014), reuniões de mobilização de grupos, técnicas grupais, apresentação de vídeos e exercícios (PAZZIM; MARIN, 2017).

De acordo com França (2002), o planejamento de um programa destinado à preparação e ao auxílio para a aposentadoria precisa conter a participação da clientela em sua construção, iniciando com um diagnóstico de situação, o qual fornecerá subsídios e definirá dados demográficos e sociais, bem como identificará as aspirações e as prioridades da clientela sobre os aspectos a serem abordados. Nessa linha, o programa deve englobar uma visão multidimensional e contemplar: o aspecto econômico, a promoção da saúde, a identidade social, os estreitamentos nos relacionamentos (familiares, afetivos e sociais), a descoberta ou a intensificação de *hobbies* e do lazer, as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento cultural, até a continuidade da participação laborativa, seja ela de cunho voluntário ou mesmo de complementação de renda.

A partir de um manual elaborado por França (2002) são descritas sugestões para uma metodologia multidimensional, deixando claro que algumas situações poderão ser adaptadas às características regionais, à realidade da equipe e do público. Os temas foram divididos para serem aplicadas em módulos: informativo e formativo.

O módulo informativo contempla questões de aspectos legais e previdenciários; investimentos; saúde; aspectos comportamentais e relacionamento afetivo-sexual, familiar e social; e também aspectos culturais e de lazer.

Já o módulo formativo deve apresentar temas referentes à rede de serviços para os aposentados; discussão sobre temas existenciais; reorientação vocacional ou segunda carreira; organização de microempresas; seminários sobre saúde; oficinas de desenvolvimento de criatividade; organização de grupo/associação/cooperativa de aposentados; balcão de mão-de-obra de; trabalho de voluntariado; projetos intergeracionais; e outros grupos de discussão e de trabalho a serem sugeridos pela clientela.

E, por fim, França (2002), a partir do desenvolvimento das fases de diagnóstico, dos módulos, informativo e formativo, o programa deve conter a etapa de avaliação, fundamental para verificar se os objetivos foram atingidos, além de servir para redirecionar futuros programas.

Nesse sentido, para Franca e Soares (2009), a avaliação do programa é um ponto chave para o seu sucesso. As autoras entendem que a preparação para a aposentadoria não termina com o desligamento dos trabalhadores da empresa, assim, é necessária uma avaliação periódica continuada, por até 5 anos após sua saída.

2.5.2 Principais temas abordados nos PPA

Diversos temas são considerados na promoção dos PPA, os quais têm a finalidade de colocar os participantes em contato com assuntos relacionados a cuidados pessoais, financeiros, psicológicos, legais entre outros.

Nessa lógica, alguns estudos permitiram identificar temas que podem ser adotados nos PPA, de forma a facilitar a transição e a adaptação à aposentadoria, assim como minimizar as consequências negativas (MUNIZ, 1996; FRANÇA, 2002; SOARES *et al.*, 2007; FRANÇA *et al.*, 2013; MURTA *et al.*, 2014). Os dados são apresentados no Quadro 7, de acordo com a categorização dos temas.

Quadro 7 - Temas abordados nos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) (continua)

CATEGORIAS	APLICAÇÕES
Aspectos previdenciários	Decisão respaldada por aspectos legais, com explicações e esclarecimentos.
Aspectos financeiros	Organização financeira e investimentos, ganhos e perdas.
Convívio social	Inserir-se em grupos, associação, cooperativa de aposentados.
Envelhecimento	Preditores do envelhecimento bem sucedido.
Espiritualidade	Religião, práticas místicas.
Lazer	Hobbies, atividades sociais e culturais, desenvolvimento da criatividade, esportes.
Mudança	Processo de mudança e resiliência.
Oportunidades de Negócios	Informações e planejamento.
Planejamento de Vida	Pós carreira, projeto de vida.
Promoção a Saúde	Saúde, sexualidade, qualidade de vida, prevenção, alimentação saudável, auto estima.
Relacionamentos	Relacionamentos familiares e sociais, possíveis sustentação para as mudanças futuras.

Reorientação Vocacional/Carreira	Novas oportunidades, novos talentos.
Stress	Prevenção ao stress e ao ócio
Trajatória de Vida	Auto percepção, escolhas, descobertas.
Trajatória Profissional	Auto reflexão e identidade social relacionada ao trabalho.
Voluntariado	Novas oportunidades e projetos intergeracionais.

Fonte: adaptado de Fonseca e Mansano Neto (2018)

Tais programas podem auxiliar as empresas no cumprimento da RS e também atuarem como ferramentas de gestão. As empresas, ao assumir a responsabilidade de fomentar a preparação de seus empregados para o processo de aposentadoria, promovem duplo investimento: valorizam os empregados que estão em fase de transição e continuam com um bom desempenho organizacional e fortalecem as relações de trabalho com os demais empregados (MUNIZ, 1996).

Essas afirmações são corroboradas por Zanelli (2012, p. 338), ao relatar que "as organizações de trabalho, mais do que nunca, estão sendo conclamadas a assumir responsabilidades na orientação de seus empregados e desenvolvê-los para a realidade que se descortina no novo contexto da aposentadoria".

França (2002, p. 15) também discorre que os setores da sociedade devem atuar como agentes facilitadores, fornecer estímulo e apoio ao trabalhador em função do planejamento de seu futuro, e assim essa responsabilidade da preparação para a aposentadoria não ser assumida somente como responsabilidade individual do indivíduo.

Entretanto, Marangoni e Mangabeira (2014), apontam que no Brasil, programas que favorecem a preparação para a aposentadoria ainda não são uma realidade frequente nas organizações de trabalho. A cultura organizacional e o distanciamento entre os servidores e a unidade que promovem os programas também interferem nessas iniciativas.

Além das empresas, a implementação de políticas públicas direcionada aos aposentados e idosos, podem contribuir para um envelhecimento mais saudável agregando qualidade de vida a essa parcela da população.

Em suma, entende-se que a fase que antecede a aposentadoria é relatada pelos autores como um período de transição que envolve pontos positivos e negativos, assim, por meio dos programas que orientam e auxiliam nessa transição vários aspectos podem ser fortalecidos para minimizar os pontos negativos e reforçar ainda mais os positivos.

No campo da administração pública, especialmente no que se refere às universidades, por serem promotoras de conhecimento, esses programas podem ganhar contornos associados

a RS. Não só por promover ações para seu público interno, os servidores, mas para demonstrar que tais práticas podem ser relevantes para outras instituições. Essas ao adotarem tais instrumentos podem obter resultados positivos internos, como por exemplo a disseminação e retenção do conhecimento institucional, pesquisas e projetos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método científico pode ser explicado como "o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista" (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 79).

Nessa conformidade, esse capítulo descreve o caminho percorrido para a realização desse estudo, segundo seus objetivos, caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva.

Segundo Gil (2010, p. 27), a investigação exploratória é utilizada para proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, de modo a torná-lo mais compreensível. No caso específico, políticas relacionadas à promoção de práticas sociais de orientação para aposentadoria.

A pesquisa também pode ser considerada de natureza descritiva, que, de acordo com Gil (2010, p. 28), tem como objetivo "a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis". Essa finalidade permite conhecer a realidade das atividades que auxiliam os servidores públicos das universidades estudadas para a preparação para aposentadoria, ou seja, a dimensão, a aplicabilidade, os elementos e temas abordados, dentre outros. Assim, nas próximas seções serão detalhadas as etapas percorridas.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população objeto desse estudo é composta pelas 63 universidades públicas federais de ensino superior brasileiras. A lei nº 9.394/1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 52 define as universidades como "instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano" (BRASIL, 1996).

No que se refere às universidades mantidas pelo Poder Público, o artigo nº 54 dessa lei estabelece que "gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal", além de fixar no Inciso I, do mesmo artigo, que no exercício da sua autonomia, as universidades públicas poderão "propor

o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas às normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis" (BRASIL, 1996).

Com essa direção, a população desse estudo configurou em 63 universidades públicas federais de ensino superior do Brasil, descritas no Anexo A. Os dados foram obtidos a partir de relatório extraído no portal eletrônico do MEC– Sistema e-MEC, tendo como referência o mês de agosto de 2018.

A amostra corresponde ao total de respondentes do questionário proposto, "de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total" (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 27).

Nesse sentido, os resultados obtidos com a coleta dos dados proporcionaram duas amostras, uma em relação à análise dos PDI e a outra relativa à quantidade de respostas devolvidas a partir da aplicação dos questionários. A Tabela 1 apresenta as configurações das amostras.

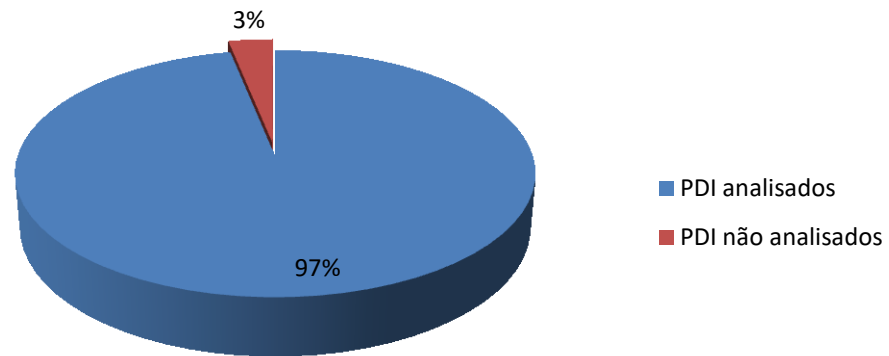
Tabela 1 – População e amostra da pesquisa

Região	Universidades	Amostra/Análise PDI	Amostra/questionário
Norte	10	10	5
Nordeste	18	16	9
Sudeste	19	19	11
Centro-Oeste	5	05	04
Sul	11	11	9
Total	63	61	38

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2019)

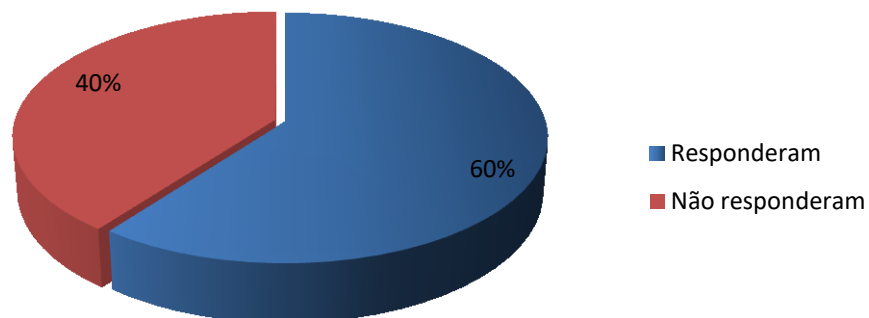
Da consulta realizada no site institucional das 63 universidades, uma informou que seu PDI estava em fase de construção e uma não disponibilizou seu PDI de forma *on-line* no site da instituição.

Assim, 61 universidades continham seus PDI disponíveis, totalizando uma amostra de 97% (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Amostra PDI

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Com relação à aplicação do questionário, este foi enviado de modo *on-line* para as 63 universidades, dessas, 38 responderam, configurando a amostra desse instrumento em 60% (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Amostra do questionário

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

3.2 COLETA DE DADOS

Estudos iniciais foram realizados com a finalidade de conduzir à compreensão dos conceitos e aspectos de RS e RS aplicada nas Universidades; conceitos e características dos instrumentos utilizados para auxiliar os trabalhadores na fase de preparação para a aposentadoria. As consultas foram realizadas em livros, sites e artigos científicos, com ideias relacionadas ao tema proposto, dentre as bases de dados eletrônicos foram consultados a *Scientific Electronic Library (SCIELO)*, Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC), Google e Google Acadêmico, além do portal de periódicos eletrônicos oferecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Informações também foram obtidas por meio de leis, normas, regulamentos, decretos, portarias e planejamentos, foram extraídas das páginas eletrônicas das universidades que constituem a população estudada, além de páginas oficiais de outras instituições públicas, como por exemplo: portal da presidência da República, MEC, MDS, MPOG, dentre outras.

Com relação aos meios utilizados nessa investigação são apontadas duas etapas:

1º Etapa: realizou-se uma investigação no PDI das 63 universidades públicas federais de ensino superior, com a finalidade de identificar nesse documento ações/práticas de RS, especificamente de orientação ou preparação para aposentadoria dos servidores.

O PDI consiste num documento que fornece informação relevante sobre as instituições de ensino superior, a partir dele define-se a missão da instituição de ensino superior, a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Dentre os documentos que normatizam a instituição do PDI nas universidades cita-se a lei nº 9.394/1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; a Lei nº 10.861/2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); e o decreto nº 9.235/ 2017 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das Instituições de Ensino Superior - IES.

Optou-se pela análise do PDI por ele ser um documento que reflete a política, o planejamento e a gestão da universidade, sua implantação é obrigatória para todas as IES, além de ser um documento público e de fácil acesso.

Para normatizar a consulta optou-se por explorar na pesquisa as palavras: "aposentadoria", esta, por estar relacionada a uma forma de vacância do cargo público por meio da qual o servidor passa a usufruir de um benefício previdenciário; e, "desligamento" por usualmente ser utilizada para referir-se ao afastamento de atividades laborais.

Na exploração do material, as informações extraídas da consulta realizada na versão mais recente do PDI foram organizadas num quadro destacando a região, o ano do PDI e os registros de ações, objetivos ou estratégias relacionadas com a promoção de educação ou programas de auxílio à preparação para a aposentadoria.

2º Etapa: em conformidade com o conteúdo explorado no referencial teórico, foi desenvolvido um questionário também utilizado para coleta de dados nesta pesquisa, "um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador" (MARCONI; LAKATOS, 2017, p.219). O questionário foi planejado com a finalidade efetiva de verificar junto às universidades estudadas a realidade das práticas de preparação para aposentadoria.

Construído utilizando a ferramenta de pesquisa *on-line*, "Google Forms", optou-se por essa ferramenta por ser de distribuição gratuita, de fácil e rápida aplicação, além de ser muito popular. Composto de 21 questões distribuídas do tipo múltipla escolha, ou seja, "perguntas fechadas, que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto" (MARCONI; LAKATOS, 2017, p.224), este, permite ainda que os respondentes possam optar por uma das alternativas, ou por determinado número dentre as opções propostas. O questionário completo é apresentado no apêndice A.

As questões foram formuladas de modo a obter informações necessárias para responder o objetivo proposto na pesquisa. Nessa fase também foram organizadas categorias de análise, considerando a pertinência com o referencial teórico, esse alinhamento permitiu o agrupamento dos dados similares para análise e interpretação dos resultados.

Assim, as categorias na elaboração do questionário foram definidas como: Dados Institucionais; Levantamento de dados do Programa; Implantação e aplicabilidade; Incentivo e motivação e Conclusão (quadro 8).

Quadro 8 - Esquema utilizado para tratamento de dados e conclusões

(continua)

Hipóteses / possibilidades	Categorias	Análise
	DADOS INSTITUCIONAIS	Permite identificar a instituição e a área do responsável pelo preenchimento dos dados, de modo a confirmar se esse está lotado na área de gestão do programa.
<ul style="list-style-type: none"> - Todas as Universidades federais possuem PPA? - Somente servidores das universidades podem participar? - Os programas são ofertados somente pela área de recursos humanos? 	LEVANTAMENTO DE DADOS - PROGRAMA	Identificar nessa etapa se a instituição possui programas de preparação para aposentadoria, em caso afirmativo, dispõe de questões para observar especificidades como: nome do programa; se possui abertura para a comunidade externa; a partir de qual período é ofertado; qual a área responsável pelo desenvolvimento, além da forma que é realizada a divulgação.

-Como é feito a divulgação do programa?		
-Como é a aplicação? -Que assuntos são tratados? - O programa tem acompanhamento posterior?	IMPLANTAÇÃO E APLICABILIDADE	Ocorre o detalhamento do programa, de que modo ele é oportunizado (virtual ou presencial, período, tempo, temas abordados, seleção do público participante), se ele contempla a participação de familiares e se tem acompanhamento posterior.
- Nas universidades que dispõe de programa todos os servidores participam? - A Universidade promove outras ações? - Possui estimativa de futuras aposentadorias?	INCENTIVO E MOTIVAÇÃO	Permite verificar se todos os servidores que se aposentaram no ano de 2017 participaram dos programas ofertados; constatar se as universidades que não possuem programa específico dispõem de outras ações que oportunizam orientação/auxílio aos servidores; e permite também uma estimativa de público em fase de requerer a aposentadoria nos próximos 05 anos.
- Existem outras informações sobre o tema relevantes para contribuir com a pesquisa?	CONCLUSÃO	Composto de uma questão aberta que oportuniza o compartilhamento de sugestões e/ou contribuições sobre o tema.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

Conforme aponta Marconi e Lakatos (2012, p. 88) o questionário necessita ser testado antes de sua utilização definitiva. Assim, com o propósito de prever possíveis problemas ou inconsistências de aplicabilidade e buscando o aprimoramento das questões em relação ao tema proposto para pesquisa, o questionário foi submetido para apreciação de quatro servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); dois deles lotados na área de recursos humanos, escolhidos por conveniência, visto ambos terem contato com os procedimentos e processos de aposentadoria do campus Curitiba e Reitora da UTFPR; uma pesquisadora na área de gestão de pessoas e um servidor com entendimento técnico e metodológico.

Por meio das entrevistas não estruturadas foi possível coletar percepções e sugestões para aprimorar as questões. Dentre as contribuições consideradas viáveis para atender a proposta da pesquisa foram incluídas sugestões que permitem identificar o nome do PPA; maiores opções para a frequência que o programa é ofertado; o tempo que normalmente o programa é realizado; além incluir uma pergunta aberta que oportuniza a universidade respondente contribuir com outra informação que considera relevante para a pesquisa sobre esse tema/assunto. Registra-se que não foram apresentadas dificuldades de interpretação e resposta das questões propostas no questionário.

Assim, após definidas as perguntas, alinhadas as categorias de análise e realizado o teste do questionário, foram relacionadas às universidades por região, para contato e aplicação do questionário.

Inicialmente foram realizados vários contatos telefônicos com todas as universidades de modo a esclarecer qual o objetivo da pesquisa e direcionar o questionário para ser respondido pela área específica que atua com o tema objeto dessa pesquisa: a preparação para aposentadoria.

Os resultados obtidos por meio da investigação no PDI das universidades e da aplicação do questionário são apresentados no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está estruturado para apresentação dos resultados obtidos, com o propósito de responder os objetivos propostos nesta pesquisa. O primeiro item abordado (seção 4.1) corresponde aos resultados e análise dos Planos de Desenvolvimento Institucionais, seguido pelos dados coletados por meio do questionário agrupados de acordo com categorias estabelecidas alinhadas ao referencial teórico (seção 4.2). Na sequência (seção 4.3) apresenta-se o panorama encontrado com os resultados relativos às contribuições dos PDI e dos questionários, com a finalidade de responder a questão de pesquisa e assim atingir o objetivo proposto. O último tópico (seção 4.4) corresponde a contribuições e sugestões da pesquisa.

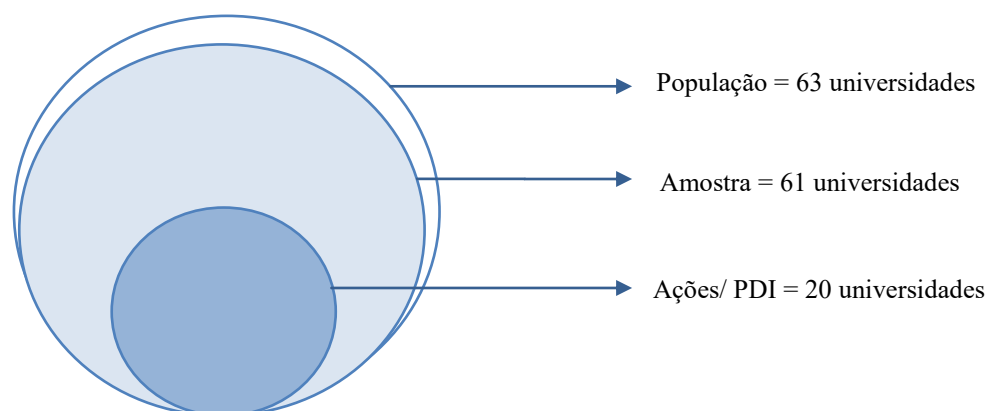
4.1 O PDI E AS AÇÕES DE EDUCAÇÃO PARA APOSENTADORIA

Conforme observado na pesquisa, por meio do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, todas as Instituições de Ensino Superior (IES) do país para obter a regularidade institucional estão obrigadas a aprovar um PDI. Esse documento engloba o planejamento institucional por um período de 05 anos, o qual orienta a gestão e norteia o caminho a ser trilhado pela universidade.

Conforme apresentado no referencial teórico, o PDI é considerado como um instrumento que reflete as ações e objetivos das Universidades. Dada essa relevância, foi incorporado entre os objetivos propostos nesta pesquisa verificar se as Universidades Públicas Federais de Ensino Superior, população deste estudo, dispõem em seus planejamentos ações que objetivam a promoção e capacitação dos servidores para o desligamento da fase laboral, ou seja, programas pré-aposentadoria.

Assim, por meio da consulta *on-line* realizada no site das 63 Universidades Públicas Federais de Ensino Superior cadastradas no MEC, foram localizados e analisados os PDI de 61 universidades. Empregando as palavras "aposentadoria" e "desligamento" no exame dessa amostra, identificou-se que apenas 20 universidades continham em seus planejamentos ações publicadas sobre essa temática, correspondendo a 33% das universidades (Figura 6).

Figura 6 - Delimitação PDI com ações



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

As publicações identificadas nos PDI condizente com ações de apoio, preparação, educação e preocupação com a qualidade de vida na aposentadoria, estão dispostas no quadro 9. Os resultados extraídos foram relacionados de modo a exibir a sigla da universidade, o ano de vigência do PDI analisado e a descrição do conteúdo encontrado.

Quadro 9 - Resultado das análises dos Planos de Desenvolvimento Institucionais

(continua)

Siglas	PDI	Objetivos e estratégias pontuadas nos PDI das universidades condizentes com a preparação dos servidores para aposentadoria
UFRR	2016-2020	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento pré-aposentadoria: Orientação e acompanhamento a servidores que estejam a 2 ou 5 anos da aposentadoria.
UFT	2016-2020	<ul style="list-style-type: none"> Efetivação do Programa de Educação para aposentadoria dos Docentes e dos Técnicos
UFAC	2015-2019	<ul style="list-style-type: none"> Vigilância e Promoção à Saúde: Ações de promoção da saúde são realizadas pela equipe multiprofissional em saúde através de grupos (ex.: grupo motivacional, reeducação postural, hipertensos, preparação para a aposentadoria)
UFOPA	2012-2016	<ul style="list-style-type: none"> Promover campanhas e projetos de planejar, desenvolver e avaliar programas de educação e preparação para a aposentadoria; 3) Projeto Metamorfose (educação para aposentadoria)
UNIFESSPA	2014-2018	<ul style="list-style-type: none"> A política de saúde e qualidade de vida contempla projeto de Preparação para Aposentadoria
UNIVASF	2016-2025	<ul style="list-style-type: none"> Meta: Desenvolver, a partir de 2018, um programa permanente de atendimento ao servidor em prol da qualidade de vida na aposentadoria.

UFPE	2014-2018	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo Estratégico: Promover programa de preparação dos servidores para aposentadoria;
UFRPE	2013-2020	<ul style="list-style-type: none"> Como a política de qualidade de vida e promoção à saúde, a UFRPE promove a Educação para a Aposentadoria.
UNB	2018-2022	<ul style="list-style-type: none"> Ações desenvolvidas pela Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no trabalho (DSQVT), o programa “Viva Mais!” de preparação para aposentadoria;
UFES	2015-2019	<ul style="list-style-type: none"> Aperfeiçoamento do programa de preparação para a aposentadoria.
UFRJ	2012-2023	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento do trabalho dos servidores no contexto da aposentadoria. a) criação de um programa de acompanhamento do processo de aposentadoria e das condições de vida de aposentados e pensionistas;
UFVJM	2017-2021	<ul style="list-style-type: none"> Prestar apoio ao servidor da UFMG, promovendo o acolhimento, desde o momento que antecede a sua nomeação e posse, até a preparação para sua aposentadoria e após seu desligamento da universidade, por meio do Programa de Acolhimento e Desenvolvimento dos Servidores da UFMG, que visa, dentre seus objetivos, minimizar as principais dificuldades encontradas no processo de socialização profissional, acolher e facilitar a adaptação ao trabalho e melhorar a qualidade de vida dos servidores.
UFPA	2016-2020	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer palestras acerca dos direitos, dos benefícios e da importância da aposentadoria, proporcionando aos servidores subsídios para o desligamento da Instituição e a estruturação de um novo projeto de vida, com novas formas de realização profissional e satisfação pessoal;
UNIRIO	2017-2021	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, inclusive aposentados, pensionistas e familiares, intensificando as ações de política de desenvolvimento de pessoas
UFOP	2016-2025	<ul style="list-style-type: none"> Ações: Retorno do programa Travessia, de preparação para a aposentadoria.
UFV	2018-2023	<ul style="list-style-type: none"> A UFV também oferece aos servidores docentes e técnico-administrativos: Projeto Superação, em parceria com o Departamento de Educação Física, com o objetivo de oferecer atividades físicas regulares e ginástica laboral; Práticas Corporais Somáticas, em parceria com o Departamento de Dança; e acompanhamento individualizado, como parte do Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA).
UFSJ	2014-2018	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos: Criar condições para o crescimento pessoal e profissional dos servidores, proporcionando oportunidades de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e de competências, em compromisso com a instituição e com a sociedade; Aprimorar programas de gestão de pessoas e administração do processo de trabalho, buscando o atendimento das necessidades institucionais. Metas: 6) Elaborar e implementar o Programa de Preparação para a Aposentadoria.
UFMS	2016-2026	<ul style="list-style-type: none"> É pontuado como desafio para a universidade oportunizar aos servidores de forma pró-ativa, o acompanhamento para aposentadoria.

FURG	2015-2018	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta dentre os objetivos: Fortalecer a atenção ao servidor na aposentadoria. Estratégias: Desenvolver ações de preparação dos servidores para a aposentadoria; (contém imagem do 1º Projeto Preparação para a aposentadoria)
UFPEL	2015-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta nos objetivos específicos ações para implementar o Programa de Educação para a Aposentadoria.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

A partir dos dados apresentados no quadro 9, permite-se em princípio concluir que essas universidades, no que se refere à educação para a aposentadoria dos seus servidores, técnicos administrativos e docentes, apresentam preocupação em cumprir seu papel quanto a Responsabilidade Social interna e a valorização do seu quadro funcional.

Dentre os aspectos identificados que visam à promoção da responsabilidade social das universidades para com o servidor, evidencia-se que essa responsabilidade deve estar presente em toda fase laboral, além de amparar também nos momentos pré e pós aposentadoria. Ao se aposentar o vínculo do servidor com a universidade, apesar de mais distante, permanece como aposentado e como cidadão. Nesse sentido foram observadas dentre os objetivos contidos no PDI (2017/2021, p. 136) da UFVJM ações que contemplam essas afirmações, a saber:

Prestar apoio ao servidor da UFVJM, promovendo o acolhimento, desde o momento que antecede a sua nomeação e posse, até a preparação para sua aposentadoria e após seu desligamento da universidade, por meio do Programa de Acolhimento e Desenvolvimento dos Servidores da UFVJM, que visa, dentre seus objetivos, minimizar as principais dificuldades encontradas no processo de socialização profissional, acolher e facilitar a adaptação ao trabalho e melhorar a qualidade de vida dos servidores.

Pode-se constatar então que todas as ações encontradas nos PDI, sob a perspectiva de apoio ao servidor para a aposentadoria; programas, estratégias, objetivos e metas, são iniciativas efetivamente ligadas à área de gestão de pessoas, especificamente à área de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Nesse sentido, em consonância com a legislação, conforme competência instituída pelas Portarias nº 03/2013 (BRASIL, 2013) e nº 12/2018 (BRASIL, 2018) torna-se claro ser por meio da área de gestão de pessoas que tais programas são oportunizados, desenvolvidos e implementados quando se trata de servidor público federal.

A pesquisa observou nos documentos analisados que algumas universidades expressam em seus planejamentos, como política de saúde e qualidade de vida, a oferta de programas que auxiliam na preparação para aposentadoria dos seus servidores (UFAC,

UFOPA, UNIFESSPA, UFRPE, UNB, UFVJM, UFV, FURG). Pontua-se também a manifestação de retorno e aperfeiçoamento de programas com essa temática (UFES, UFOP).

Verifica-se também que a publicação no PDI de algumas instituições (UFT, UFPE, UNIVASF, UFRJ, UFSJ, UFSM, UFPEL), propõe como desafio, objetivo e meta a promoção de ações para a criação, efetivação e acompanhamento de PPA em seus planejamentos.

Contudo, apesar de algumas universidades não deixarem claro em seus PDI se promovem capacitação ou programas com a finalidade de educação do servidor para aposentadoria, elas apresentam a preocupação em instituir práticas que contemplam: ações para orientação e acompanhamento de servidores que estejam a 2 ou 5 anos da aposentadoria (UFRR); proposições para oferecer palestras que contribuam com orientação sobre direitos e benefícios da aposentadoria (UFLA), além de desenvolver ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida de servidores e aposentados (UNIRIO).

Ainda considerado a palavra "aposentadoria" na busca realizada, nota-se um aspecto importante, a preocupação com a possível perda da memória institucional e com a perda do conhecimento. As universidades contemplam em seu quadro funcional, técnicos administrativos e docentes, os quais, além de desempenharem toda a rotina operacional realizam projetos e pesquisas em áreas diversificadas, como observado no PDI (2012/2023, p. 203) da UFRJ:

A aposentadoria de grande número de servidores tem como consequência à perda de conhecimento em áreas estratégicas, linhas de pesquisa e no funcionamento da universidade, rotinas de trabalho, organização dos processos etc. E, não menos importante, a história/memória da universidade também perde.

Essa preocupação também foi considerada na portaria nº 12/2018 (BRASIL, 2018), a qual institui como diretriz aos órgãos e entidades públicos federais a promoção de educação para aposentadoria por meio de programas, projetos e ações de gestão de pessoas que contemplem também a gestão do conhecimento.

Ainda nesse sentido, a perda de conhecimentos estratégicos relacionadas à aposentadoria pode ser acentuada devido a alterações propostas na legislação trabalhista, uma vez que a simples menção de tais mudanças desencadeiam uma repentina "corrida para o desligamento". Ao associar essas alterações na lei, à perda de direitos, o servidor toma a decisão de se aposentar de forma apressada e sem planejamento adequado.

O atual projeto de Reforma da Previdência, provisoriamente suspenso (março de 2018), a rigor é uma verdadeira contrarreforma ao estabelecer alteração significativa nas regras do direito à aposentadoria, acarretando graves prejuízos aos servidores. A

simples possibilidade dessa (contra)reforma está levando ao acentuado aumento de solicitações de aposentadoria (PDI UFRJ 2012/2023 p. 203).

Outra questão apresentada pelas universidades, além do papel de gerir o processo de desligamento que desvincula o servidor da condição de ativo para aposentado, diz respeito à gestão das vagas oriundas de aposentadoria. Nesse sentido é necessário o planejamento e aplicação de novos concursos para repor o quadro funcional.

O discurso de necessidade de redução da máquina pública, associado às emendas que interferem na regulação trabalhista, indicam redução dos quadros próprios e dificuldade na realização de concursos públicos, ao menos em quantidade suficiente para suprir as vagas geradas por processos de desligamento e aposentadoria que deverão crescer frente à perspectiva de aprovação da reforma da previdência" (PDI, UFBA 2018-2022, p. 59).

Nessa análise, uma problemática observada nos planos de desenvolvimento institucionais diz respeito à diminuição do quadro funcional em decorrência de aposentadorias de cargos considerados extintos e sem reposição para as universidades. Conforme observado, "há que se destacar que a UFPR possui no seu quadro, servidores de cargos extintos, que ao se aposentarem não são repostos pela figura do técnico referência, gerando, também, déficit no quadro de pessoal" preocupação esta, apresentada no PDI da UFPR (2017/2021).

Registra-se assim a preocupação das universidades com o quadro funcional. Além da questão de Responsabilidade Social atrelada a qualidade de vida e a saúde do servidor, questões como a diminuição quantitativa, perda do conhecimento técnico e de memória institucional são preocupações expressas nos PDI.

Nesse sentido, a implantação dos PPA pode constituir instrumentos efetivos também para o planejamento institucional. Ao instituir ações de educação para aposentadoria, além de cumprir com a função social, podem também instituir um importante instrumento de gestão para transmissão do conhecimento (ZANELLI, 2010; DUTRA *et al.*, 2008).

Dos resultados apresentados das análises dos Planos de Desenvolvimento Institucionais (quadro 9) verificou-se que a promoção de práticas que possibilitam a preparação para a aposentadoria e melhoria na qualidade de vida direcionada ao servidor público, são apresentadas por meio de objetivos e metas a serem atingidos. No entanto, não estão expressos como se dará o planejamento e execução, nem tampouco quais os meios e condições necessários para implementação dessas ações.

Contudo, ainda que o PDI seja um instrumento que comporta o planejamento e objetivos a serem alcançados, cabe destacar que as instituições o desenvolvem de acordo com suas peculiaridades, com formato específico, observando sua realidade.

Assim, por meio da consulta realizada nos PDI das 61 universidades, contatou-se que 41 delas, ou seja, 67% das universidades não continham ações ou programas com a finalidade de educação, orientação e preparação para aposentadoria, ou para desligamento laboral.

Entretanto, não se pode afirmar que nessas universidades não existam práticas por parte da gestão de pessoas, nem tampouco seu posicionamento sobre a responsabilidade social em questões que envolvem a educação para a aposentadoria de seus servidores. Nesse sentido, buscando ainda identificar práticas efetivas e corroborar com as ações explanadas nos PDI das universidades, realizou-se a aplicação de um questionário com a mesma população. Os achados e análises são descritos na seção a seguir.

4.2 PPA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Os dados obtidos com a aplicação do questionário permitiram traçar um panorama do formato e implementação dos programas utilizados pelas universidades com a finalidade de promover a preparação para a aposentadoria dos servidores dessas instituições.

A aplicação ocorreu de forma *on-line* nos meses de outubro e novembro de 2018. As análises foram conduzidas de acordo com os conteúdos apresentados no referencial teórico e com as categorias pré-definidas que foram organizadas na formatação do questionário.

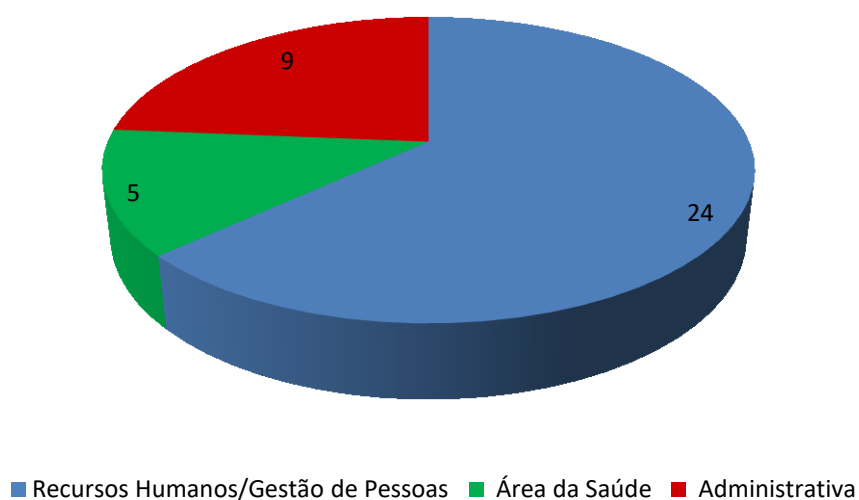
Os dados estão apresentados conforme classificação: a) Dados Institucionais; b) Levantamento de Dados do Programa; c) Implantação e Aplicabilidade; d) Incentivo e Motivação e e) Conclusão. Esses resultados estão descritos nas sub-seções a seguir.

4.2.1 Dados Institucionais

O questionário (apêndice A) foi encaminhado via aplicativo *Google Forms* para as 63 universidades pesquisadas. Embora tenham sido feitos vários contatos, somente foram obtidas respostas de 38 instituições.

No que se refere ao item dados institucionais, as perguntas de números 1 e 2 permitiram identificar qual universidade e qual área institucional forneceu as respostas do questionário, porém, sem identificar o respondente. Conforme apresentado no gráfico 03 a maioria dos respondentes identificaram-se lotados na área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas (24 universidades), além de respostas provenientes da área de Saúde (5 universidades) e da área Administrativa (9 universidades).

Gráfico 3 - Áreas institucionais que responderam o questionário



Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

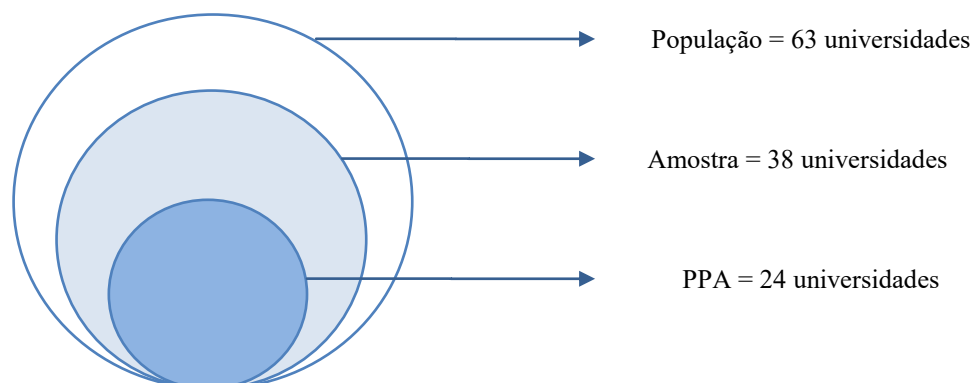
Observa-se nas respostas uma tendência ser da área de Recursos Humanos as iniciativas direcionadas a implantação dos programas.

4.2.2 Levantamento de dados dos PPA

Um programa educacional de preparação para a aposentadoria promove o acesso às informações necessárias à tomada de decisão consciente e espontânea além de proporcionar reflexão sobre as condições individuais e as mudanças que decorrem com o desligamento da vida laboral. Nesse sentido, o questionário trata por meio das questões de nº 3 a 8 do levantamento de dados dos PPA, tais questões possibilitaram identificar se as universidades ofertam programas de preparação para aposentadoria.

De acordo com as respostas das 38 instituições (questão nº 3), constatou-se que 63,2%, (24 universidades) correspondem ao total de universidades que possuem programas de preparação para aposentadoria e 36,8% (14 universidades) afirmaram que não desenvolvem programas voltados a essa temática.

Figura 7 - Delimitação de PPA nas universidades.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

Considerando então as respostas afirmativas das 24 universidades que possuem ações/programas de preparação para aposentadoria, por meio da questão nº 4 do questionário abordou-se qual a nomenclatura identifica o programa ofertado nessas instituições (quadro 10).

Quadro 10 - Nomenclatura dos programas ofertados pelas universidades.

(continua)

Universidade	Nome do Programa
UFPR	✓ Vida Sim
UFMS	✓ Curso de Capacitação- Reflexões para Aposentadoria
UNB	✓ Viva Mais
UFG	✓ PPA - Programa de Preparação para a Aposentadoria
UFES	✓ Programa de Orientação para Aposentadoria
UFJF	✓ Programa de Preparação para Aposentadoria dos Servidores da UFJF
UFMS	✓ Transformar o Hoje - Programa de Preparação para Aposentadoria
UFRJ	✓ Programa de Envelhecimento Saudável e Aposentadoria
UNIFAL	✓ Curso de Preparação para a Aposentadoria da UNIFAL-MG
UFC	✓ Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA
UFAL	✓ Educação para Aposentadoria - EPA
UFSCAR	✓ Programa de Preparação para Aposentadoria
UFAM	✓ Programas de Preparação para Aposentadoria
UFOPA	✓ "Metamorfose - Projeto de Preparação para Aposentadoria"
UNIVASF	✓ Programa de Preparação para Aposentadoria
UFRGS	✓ Nome não informado
UFPEL	✓ Programa de Educação para a Aposentadoria EVOLUIDADE
UFFS	✓ Preparação para a Aposentadoria

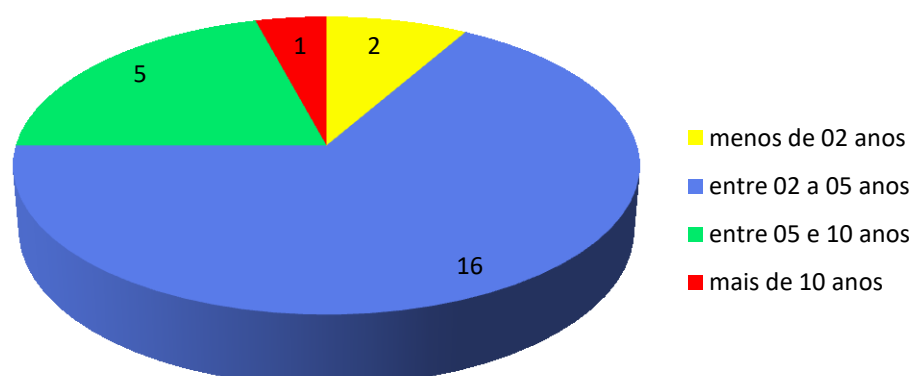
UFRPE	✓ Trilhando Novos Caminhos
UFERSA	✓ Programa de Preparação para Aposentadoria Novos Fazer
UFPA	✓ Curso de Preparação para Aposentadoria
UFVJM	✓ Programa Novos Desafios
UFMG	✓ Programa de Educação para Aposentadoria
UNIFEI	✓ Programa de Preparação para Aposentadoria

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Com base nas informações apresentadas, observa-se que nem todas as universidades adotam uma nomenclatura específica para as atividades que desenvolvem, permanecendo apenas "Programa de Preparação para Aposentadoria - PPA".

Contudo, percebe-se que a identidade visual adotada por alguns programas remete a palavras associadas ao sentido de bem estar e envelhecimento ativo: "VIDA SIM; VIDA MAIS; TRANSFORMAR; ENVELHECIMENTO SAUDÁVEL; METAMORFOSE; EVOLUIDADE; NOVOS CAMINHOS; NOVOS DESAFIOS". Essa nomenclatura também favorece a ideia de saúde e qualidade de vida para essa nova fase da vida. Conforme Soares *et al.* (2007) nos lembra, a identidade visual de um programa pode ser uma motivação para mobilizar os servidores a participar, por exemplo, ao associar os termos "aposentadoria com ação" tem-se o propósito de transmitir a ideia que esta fase da vida pode e deve mobilizar os indivíduos para desenvolver atividades que não eram realizadas no seu período de trabalho produtivo.

Seguindo com os resultados e análises, na sequência são apresentados os resultados relativos ao tempo em que o programa é ofertado nas universidades (questão nº 5), conforme o gráfico 4.

Gráfico 4 - Tempo que o PPA é ofertado

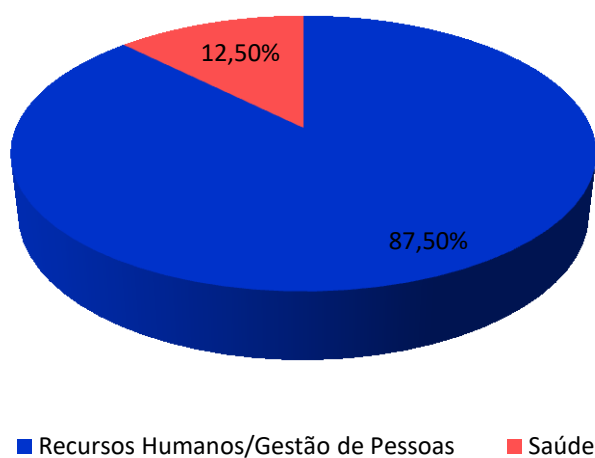
Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Nota-se que apenas 1 universidade oferta o programa por um período superior a 10 anos, a maioria (16 universidades) permanece na faixa de aplicabilidade entre 2 a 5 anos. Contudo, cabe uma observação no tocante ao período de existência das universidades, o qual não foi objeto de comparação nesta pesquisa, mas foi mencionado por algumas instituições como sendo relevante para a implantação de programas que envolvam essa preocupação.

Com relação à seleção do público para participação dos PPA, constatou-se por meio das respostas (questão nº 5), que nenhuma universidade declara oportunizar a participação da comunidade externa. A oferta é direcionada em grande maioria, 66,7% para servidores da própria universidade e 33,3% afirma ofertar o programa também para servidores de outros órgãos públicos. Cabe nessas informações uma observação no que se refere a RS, conforme apontam alguns autores (DIDONÉ, 2014; DIAS, 2011) as práticas socialmente responsáveis devem iniciar com o público interno das organizações, contribuindo para o bem estar funcional.

Quanto à área institucional que o programa está vinculado (questão nº 7), as respostas mostraram que o planejamento e estruturação correspondem às áreas de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas e da Saúde (gráfico 5).

Gráfico 5 - Área institucional que o PPA está vinculado nas universidades



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

Esses resultados sugerem, de modo geral, que o vínculo dos programas nas universidades atende ao disposto nas portarias nº 12/2018 e nº 3/2013, as quais estabelecem competência aos gestores de pessoas ou de recursos humanos a implementação de diretrizes para a promoção da saúde do servidor público federal, bem como a promoção de programas, projetos e ações direcionadas à promoção de educação para aposentadoria. Observa-se assim, por meio das respostas, uma parceria entre as áreas promotoras dos programas, Recursos Humanos e Saúde, uma vez que essas áreas tratam da gestão de pessoas e qualidade de vida dos servidores.

Depois de constatado o tempo de aplicação dos programas, o público envolvido e as áreas promotoras, a pesquisa voltou-se para conhecer quais os meios que as universidades utilizam para a divulgação do programa (questão nº 8). Dentre as formas utilizadas foram relatadas:

- a) Site da própria universidade;
- b) Email individual;
- c) Convite;
- d) Folders e panfletos;
- e) Circular pelo Sistema Eletrônico de informações (SEI);
- f) Site de Pró Reitoria.

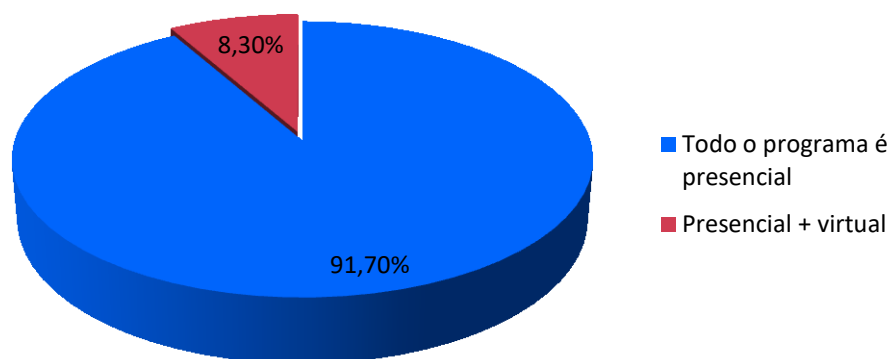
Nesse sentido, percebe-se que a forma de divulgação requer uma sensibilidade por parte das organizações, de modo a promover uma abordagem adequada e consciente para que o servidor sinta-se motivado a aderir e participar de forma pró ativa nos programas. Tal como afirma Dantas e Oliveira (2014, p. 126) "os investimentos em programas preparatórios para a aposentadoria, bem como a sua divulgação e o acesso, são imprescindíveis e devem fazer parte da responsabilidade das empresas em geral perante a sociedade".

4.2.3 Implantação e Aplicabilidade

Nesta seção foram analisadas as questões relacionadas às características de implantação e aplicabilidade dos PPA nas Universidades Públicas Federais de Ensino Superior Brasileiras.

As questões nº 9 e nº 10 procuraram identificar como o programa é ministrado e qual a frequência de aplicação. O Gráfico 6 apresenta como são ministrados os programas de Preparação para Aposentadoria.

Gráfico 6 - Forma de aplicação do PPA.

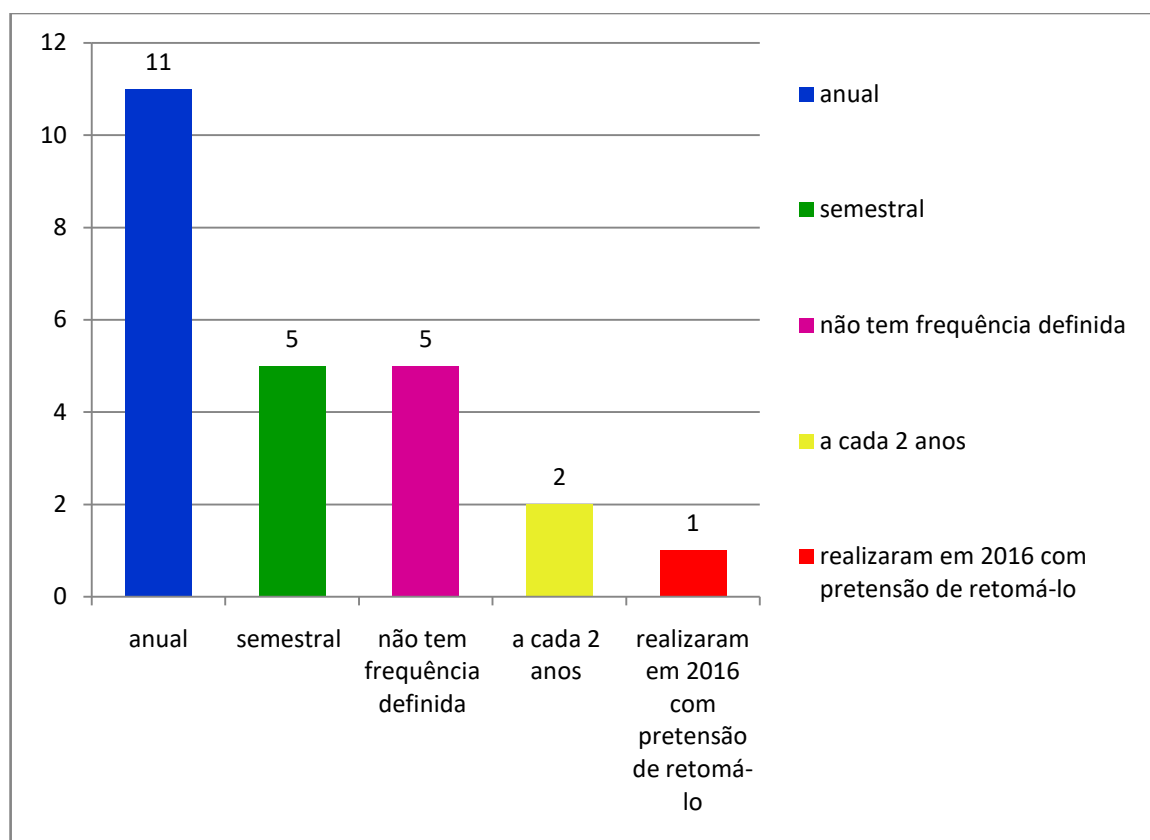


Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

A forma como o programa é ministrado revelou-se semelhante nas universidades, visto os resultados apontarem que, 91,7% dos programas são aplicados de modo presencial e apenas 8,3% ministrados de forma presencial e virtual. A literatura consultada não apresentou aplicação de modo somente virtual, sendo esse um aspecto a ser considerado para futuras pesquisas e análises.

Na sequência, o gráfico 7 demonstra a frequência de realização dos programas.

Gráfico 7 - Frequência da oferta do PPA nas universidades



Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Os resultados indicam que 45,8% das instituições os realizam anualmente e 20,8% ofertam por semestre. Também são apontados resultados que indicam oferta a cada 2 anos, e algumas universidades revelam não existir uma frequência definida.

Com relação à pergunta nº 11, que investiga sobre a aplicação do programa, 75% das instituições revelam que os programas são aplicados por servidores da própria universidade e 25% informam que possuem parcerias com outros órgãos públicos (INSS) e profissionais externos.

Um exemplo de parceria refere-se à UFFS, a qual relata que "o SIASS/UFFS/Chapecó tem sede na própria UFFS, é um convênio com servidores de 14 órgãos públicos que juntos realizam ações de promoção à saúde, sendo que o Programa de Preparação à aposentadoria é umas de suas ações".

Nesse aspecto da aplicação, vários autores (FRANÇA, 2002; SOARES *et al.*, 2007; ZANELLI *et al.*, 2010; DANTAS; OLIVEIRA, 2014; ANTUNES *et al.*, 2015) consideram fundamental para a implantação dos programas contar com uma equipe interdisciplinar, o que

propicia o atendimento de todas as demandas envolvidas em torno da aposentadoria, sobretudo profissionais da área de psicologia.

Ainda em relação à aplicação, outra pergunta do questionário (nº 12) abordava o formato de aplicação dos programas. As respostas relatadas indicam:

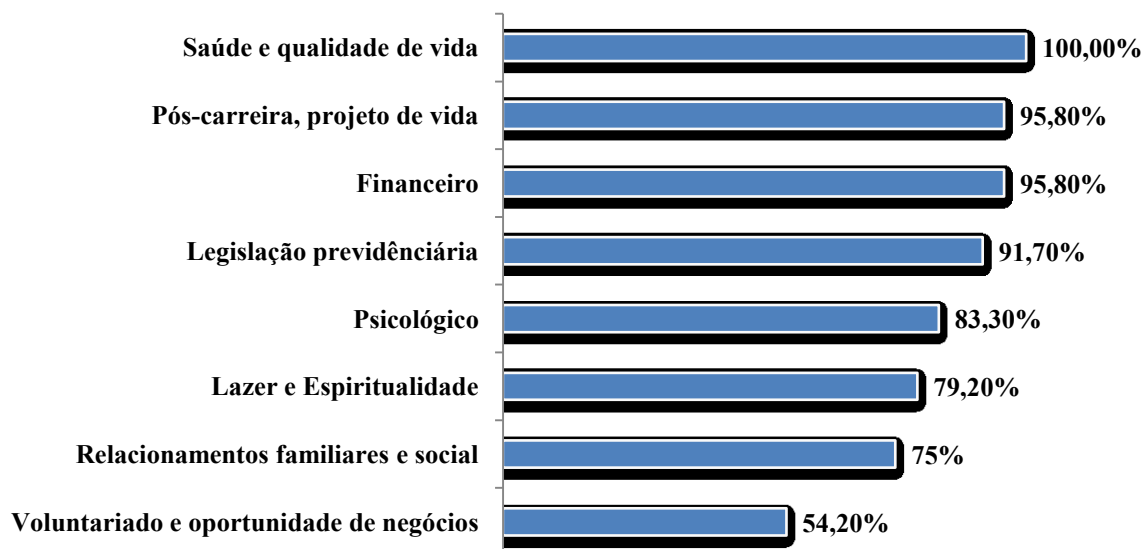
1. encontros grupais;
2. palestras;
3. cursos;
4. oficinas;
5. dinâmicas de grupo;
6. seminários;
7. rodas de conversa; e
8. aplicação em formato de passeio.

Corroborando com Soares *et al.* (2007, p. 157) o trabalho grupal é descrito como "uma excelente ferramenta para este tipo de atividade, por proporcionar aproximação entre as pessoas, a troca de experiências, criação de novos vínculos e a superação de muitos mitos acerca do aposentar-se".

No entanto, percebe-se que não se pode atribuir um formato único para aplicação dos programas, o formato de aplicação tende a ser alinhado de acordo com a realidade de cada instituição, em função dos recursos humanos e materiais disponíveis, além da composição do perfil do público interessado. Normalmente os programas descritos na literatura adotam formatos de aplicação em módulos, considerando para isso os temas que são aplicados.

Seguindo a investigação (pergunta nº 13), são apresentados no gráfico 8 os resultados dos temas considerados na abordagem dos programas.

Gráfico 8 - Principais temas abordados nos PPA



Fonte: Elaborado pela autora, (2019)

Outros temas relatados em menor proporção foram:

- a) sentidos do trabalho;
- b) sentidos da aposentadoria;
- c) redes sociais;
- d) gestão do tempo;
- e) oficina de memória;
- f) sexualidade;
- g) aspectos jurídicos;
- h) projetos futuros;
- i) ambivalência;
- j) roda da vida e roda de mudanças;
- k) crise ou liberdade;
- l) oficina semanal de criação (desenvolvimento de habilidades, criatividade; artesanato).

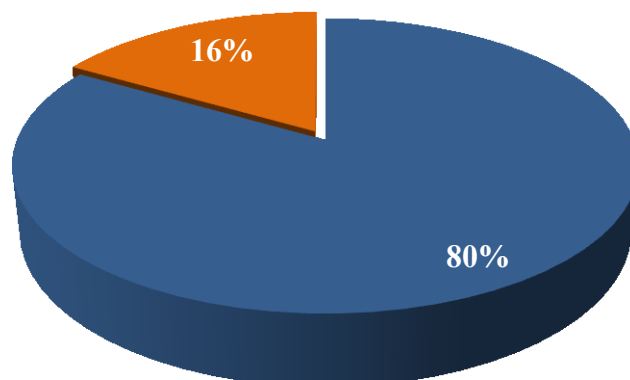
Os diversos temas informados pelas universidades apontam semelhança e corroboram com os achados de Fonseca e Mansano Neto (2018), sendo o tema saúde e qualidade de vida o que apresentou um percentual mais significativo.

Cabe lembrar que um dos elementos que traz grande preocupação quando se refere à aposentadoria, diz respeito ao aspecto financeiro do indivíduo, conforme descreve França (2002, p.20) "o empobrecimento é a ideia mais comumente associada a essa fase de vida", a condição de aposentado está associada ao tempo livre, assim, gastos com lazer, projetos e viagens podem impactar financeiramente se não for bem planejado. Somam-se também os gastos com saúde em decorrência do envelhecimento.

De acordo com os autores consultados (MUNIZ, 1996; FRANÇA, 2002; SOARES *et al.*, 2007; ZANELLI *et al.* 2010; PEREIRA; GUEDES, 2012; FRANÇA *et al.*, 2013; MURTA *et al.*, 2014), é relevante avaliar as necessidades e considerar o perfil dos participantes para a construção dos temas de um PPA. Nesse caso, apesar de alguns temas serem relatados como similares nos programas, subentende-se que a individualidade e a realidade do público de cada instituição são fatores que podem influenciar nas abordagens e escolha dos assuntos que são desenvolvidos nos programas.

Na questão do envolvimento familiar na participação dos programas (questão nº 14), apesar de ser considerado relevante para os lados, o futuro aposentado e a família (FRANÇA, 2002; SOARES *et al.*, 2007; FRANÇA; SOARES, 2009) os resultados indicaram que nessa questão apenas 4 universidades relataram que seus programas prevêem a participação de familiares (gráfico 9).

Gráfico 9 - Participação de familiares nos programas



■ não contempla a participação de familiares ■ inclui a participação dos familiares

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

Nesse aspecto, conforme afirma Sobreiro Netto e Pereira Netto (2008) é relevante incluir no PPA a participação familiar, uma vez que os problemas que porventura surgirem em decorrência da aposentadoria acontecerão dentro de casa.

Acerca do tempo destinado para aplicação do PPA (questão nº 15), prevaleceu a carga horária com duração de mais de um mês (79%). Evidenciou-se também a realização num formato mais breve, em até quinze dias (21%). Subentende-se que a carga horária estabelecida por cada universidade deva estar relacionada com o formato de aplicação adotado por cada instituição.

Já no que diz respeito à seleção do público para participar do programa (questão nº 16), são apresentados no gráfico 10 os seguintes percentuais obtidos:

Gráfico 10 - Seleção do público para participação do programa.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

Nesse aspecto, constata-se na literatura a importância em iniciar as atividades de educação para aposentadoria com antecedência de 2 ou 3 anos antes do tempo hábil para

requerer a aposentadoria (FRANÇA, 2002; MURTA *et al.*, 2014). Políticas públicas também tratam dessa antecipação, o Estatuto do Idoso prevê um período de no mínimo um ano de antecedência para a criação e estímulo de programas de preparação dos trabalhadores para aposentadoria.

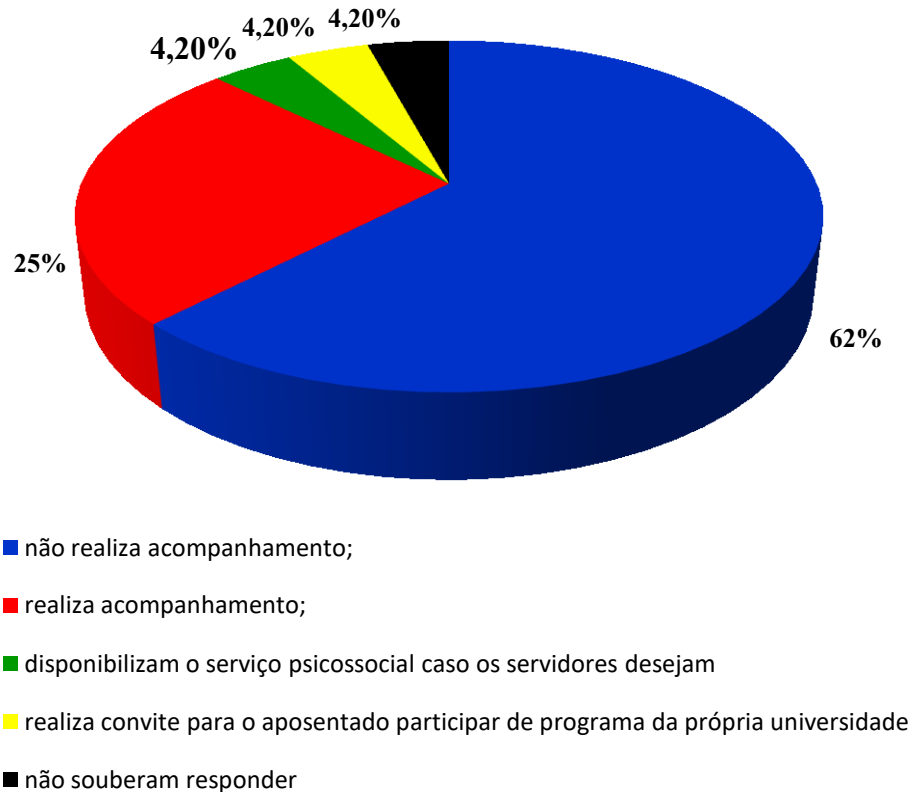
Também nesse contexto, a portaria nº 12/2018 da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) estabelece como diretriz "promover a educação para aposentadoria do servidor público federal desde o ingresso, durante o exercício das atividades profissionais, na transição e ao longo da aposentadoria".

Nesse mesmo entendimento, Zanelli *et al.* (2010), também reconhece que o ideal seria integrar essa preparação com o planejamento da carreira do indivíduo, mas que essa preparação longitudinal ainda é raro nas organizações, visto as mesmas normalmente ofertam um programa próximo ao período de desligamento do trabalhador. Assim, para o autor a ideia da preparação para aposentadoria iniciar desde os primeiros dias de trabalho ainda é um ideal a ser conquistado por gestores e geridos.

Corroborando com a perspectiva de Zanelli (2010), evidenciou-se por meio do percentual obtido que 50% das universidades já oportunizam os programas a todos os servidores que desejam participar.

Além do planejamento, da implantação e aplicabilidade, o acompanhamento dos PPA (questão nº 17) também é considerado como ponto significativo. Os resultados da pesquisa revelaram que somente 25% das universidades que promovem os programas realizam acompanhamento (gráfico 11).

Gráfico 11 - Acompanhamento após realização do programa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2019).

A importância de realizar o acompanhamento do programa é considerada por França e Soares (2009) um aspecto fundamental para seu sucesso, uma vez que a preparação não se encerra com o desligamento dos trabalhadores da empresa, estes devem ser acompanhados até cinco anos após sua saída. Murta *et al.* (2014) também recomenda o acompanhamento dos participantes por três anos após a aposentadoria, o que possibilitaria verificar o impacto do programa na saúde após a aposentadoria e avaliar se as metas a médio e longo prazo foram alcançadas.

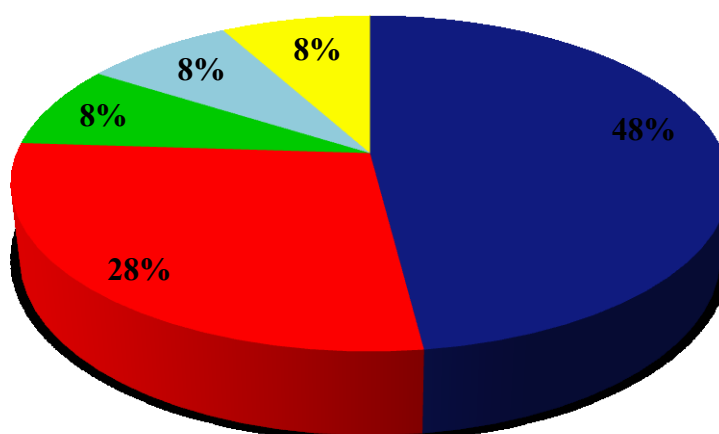
Diante dos resultados apresentados nessa seção, observou-se o formato de implantação e aplicabilidade dos PPA oportunizados pelas universidades, bem como o modo que os PPA são oportunizados (virtual ou presencial, período, tempo, temas abordados, seleção do público participante, participação de familiares e acompanhamento posterior).

4.2.4 Incentivo e Motivação

As informações apresentadas nessa seção referem-se aos resultados obtidos por meio da categoria, Incentivo e Motivação. Após a explanação de como os PPA são implementados nas universidades, essa categoria permite verificar se todos os servidores que se aposentaram no ano de 2017 participaram dos programas ofertados; além de constatar se as universidades que não possuem programa específico dispõem de outras ações que oportunizam orientação/auxílio aos servidores; e permite também uma estimativa de público em fase de requerer a aposentadoria nos próximos 05 anos.

O detalhamento da participação dos servidores nos cursos de preparação para aposentadoria, considerando os servidores que aposentaram no ano de 2017 são apresentados no gráfico 12.

Gráfico 12 - Participação dos servidores nos PPA no ano de 2017



- Menos de 50% dos servidores que se aposentaram participaram dos programas ofertados;
- Não ofertaram programas no ano de 2017;
- Os servidores que participaram ainda não possuíam tempo para aposentadoria;
- Esse dado não foi avaliado tendo em vista que o curso é aberto para todos os servidores
- Não possuem essas informações

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Observou-se por meio dos dados apresentados no gráfico 12, que apesar de algumas universidades oportunizarem ações de educação para aposentadoria para seus

servidores, essas práticas não atingem um grande número de participantes, visto o baixo índice de servidores que participaram de PPA considerando no ano de 2017.

Nessa situação, pressupõe-se que apesar das instituições cumprirem seu papel de responsabilidade social para com seus colaboradores no que se refere a promover práticas que favorecem a qualidade de vida na aposentadoria, subentende-se uma resistência quanto à participação nos programas.

Dentre as causas apontadas para uma possível resistência, Godoy e Ribeiro (2005) mencionam além do medo, a falta de consciência, tanto da importância dessa preparação quanto dos impactos que podem ocorrer aos níveis financeiro, psicológico e familiar. Nesse sentido, os autores sugerem que associar o nome do programa à ideia de continuidade da rotina diária, como por exemplo, Programa de Pós-Carreira, podem trazer representações positivas e assim minimizar a resistência na participação.

A pesquisa também considerou como hipótese que as universidades que não possuem PPA, possam apresentar outras ações com essa finalidade. Assim, no quadro 11 são apresentadas as respostas obtidas.

Quadro 11 - Ações de preparação para aposentadoria nas universidades que não possuem PPA.

Instituição	Ações promovidas
UTFPR	<ul style="list-style-type: none"> Promove esporadicamente palestra sobre a preparação para aposentadoria, além deste, a Coordenação através de seus servidores da DICAD repassam informações que possam auxiliar os servidores nesta etapa, mas sem os devidos treinamentos.
UFGD	<ul style="list-style-type: none"> A universidade conta com o atendimento psicossocial que dá apoio ao servidor no processo de aposentaria, caso ele solicite. Além disso, o setor de aposentadoria também dá suporte nas questões administrativas e legais sobre o assunto.
UNIPAMPA	<ul style="list-style-type: none"> Não temos até então, pois não temos casos de servidores aposentados, tendo em vista que nossa instituição possui apenas 10 anos. Assim que passarmos a termos servidores se aposentando, temos interesse em implementar programas e ações.
UFCSPA	<ul style="list-style-type: none"> Atualmente não promove nenhuma ação de preparação para aposentadoria, apenas orientações quanto aos requisitos legais para alcançar o direito à aposentadoria e simulação de data para aposentadoria.
UNIFESSPA	<ul style="list-style-type: none"> Outros cursos de capacitação de outras unidades, não necessariamente os previsto no plano anual de capacitação da PROGEP, mediante o pequeno número de servidores e por ser uma instituição nova, com apenas um servidor aposentado.
UFRB	<ul style="list-style-type: none"> Existe um Núcleo na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal específico para atendimento desse público, abrangendo também os pensionistas. No momento não existe nenhuma ação voltada para a preparação para aposentadoria, mas esse projeto foi iniciado anteriormente não podendo ser mantido. Fizemos novas tentativas mais recentemente, entretanto, ainda não tivemos sucesso na implementação por escassez de recursos humanos. Deste modo, nos colocamos à disposição do Núcleo de Aposentadoria e Pensões para atuarmos de forma individualizada, quando nos solicitam.

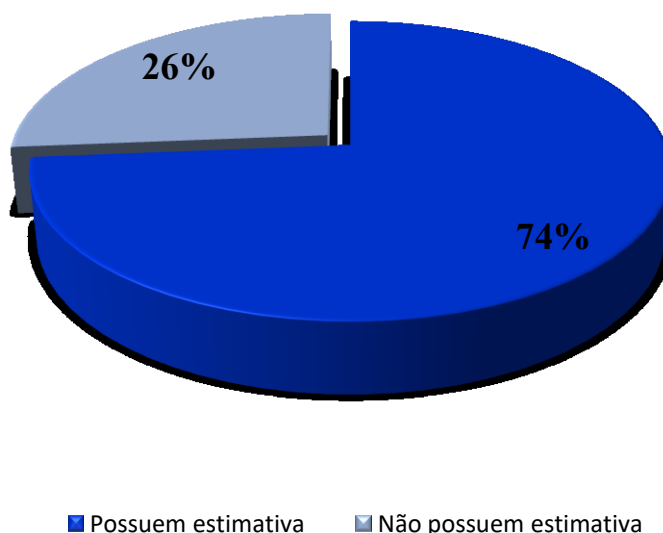
UFSJ	<ul style="list-style-type: none"> O Setor de Aposentadoria oferece orientação básica aos servidores com intenção de se aposentar
------	--

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Os relatos apresentados no quadro 11 revelam que as ações normalmente se concentram em explicações e informações prestadas por servidores que atuam junto à área de gestão de pessoas, especificamente sobre o processo operacional e sobre aspectos legislativos da aposentadoria. Das universidades que informaram não possuir outras ações, aspectos como escassez de pessoal, pequeno número de servidores, instituição nova, foram apontados como impeditivos para realização dessas ações. As demais universidades que informaram não ter PPA, não relataram possuir outras ações que auxiliam na promoção da educação para aposentadoria.

Um dado considerado relevante para o planejamento institucional e planejamento dos programas diz respeito à previsão de servidores aptos a se aposentar nos próximos 5 anos. Sobre essa estimativa as respostas fornecidas revelaram um percentual expressivo, 74% das universidades relatam conhecer essa estimativa para os próximos 5 anos (gráfico 13).

Gráfico 13 - Percentual de servidores que estarão aptos a requerer a aposentadoria nos próximos 05 anos.



Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

Os dados quantitativos a respeito dos servidores em situação de requerer a aposentadoria podem auxiliar a áreas de gestão de pessoas a realizar um planejamento com

modelo adequado a realidade institucional para implantar o PPA. Nesse sentido, especialmente nas universidades esse planejamento pode agregar ferramentas que auxiliam na disseminação e repasse do conhecimento institucional, antes da aposentadoria dos servidores, que além das rotinas operacionais são declaradamente os principais agentes na promoção de pesquisa e saber social.

4.2.5 Conclusão / Contribuições do Questionário

As conclusões obtidas do questionário são bastante positivas, uma vez que as instituições reconhecem a importância dos PPA, "toda empresa deve oferecer programas de preparação. Super importante!!" (coordenadora do Programa na UFPR). "Este assunto é de suma importância, acredito que deveria ser obrigatório a participação dos servidores que estão próximos de se aposentarem, uma vez que as informações que são passadas são muito importantes para a nova jornada da vida" (UFJF).

As contribuições apresentadas revelam que existe o interesse em reforçar este atendimento e serviço ao servidor que irá se aposentar, mesmo o pós-aposentadoria, entretanto as universidades esbarram na falta de servidores e locais adequados para implantação deste trabalho. Outros apontamentos sugerem maior apoio institucional e apoio financeiro. Por exemplo, a destinação de recursos próprios para essas atividades, de modo a contemplar pagamentos de palestrantes de fora da IES e material adequado para realização das oficinas (UFRPE; UFC).

Foi pontuado ainda que a faixa etária dos servidores, em torno de 30 anos, apresenta baixa perspectiva de aposentadoria nos próximos 5 anos, devido a esse fato a instituição dá prioridade a ações em outras áreas de gestão de pessoas.

Ademais, "por trabalhar na área, acho de extrema importância a atuação das Universidades e Institutos de Ensino Superior, atuarem junto aos aposentados como forma de cuidar daqueles que contribuíram uma boa parte de sua vida para a formação de uma unidade academia de ensino" (Universidade Federal de Campina Grande).

Assim, sintetizando os resultados do questionário que permitiu identificar as ações, a formatação e aplicabilidade dos programas utilizados pelas universidades na promoção da preparação para a aposentadoria e considerando a amostra de 38 instituições pesquisadas, concluiu-se que apenas 20 universidades promovem PPA.

A preparação e orientação dos servidores estão associadas às áreas de gestão de pessoas e área da saúde. Alguns programas adotam nomenclatura específica, os quais

agregam palavras com uma visão positiva, o que favorece a associação à qualidade de vida dos servidores. Geralmente são ofertados anualmente, a maioria somente de modo presencial, por meio de encontros grupais e palestras. Os temas envolvem a carreira, a individualidade, financeiro, saúde e qualidade de vida, dentre outros. Mais de 50% das universidades ofertam o programa para todos que desejam participar. A maioria não contempla a participação de familiares e não realizam acompanhamento posterior. Em se tratando da participação nos programas, foram identificados que os servidores que se aposentaram no ano de 2017, um total de 48% das universidades revelaram que menos de 50% dos servidores participaram.

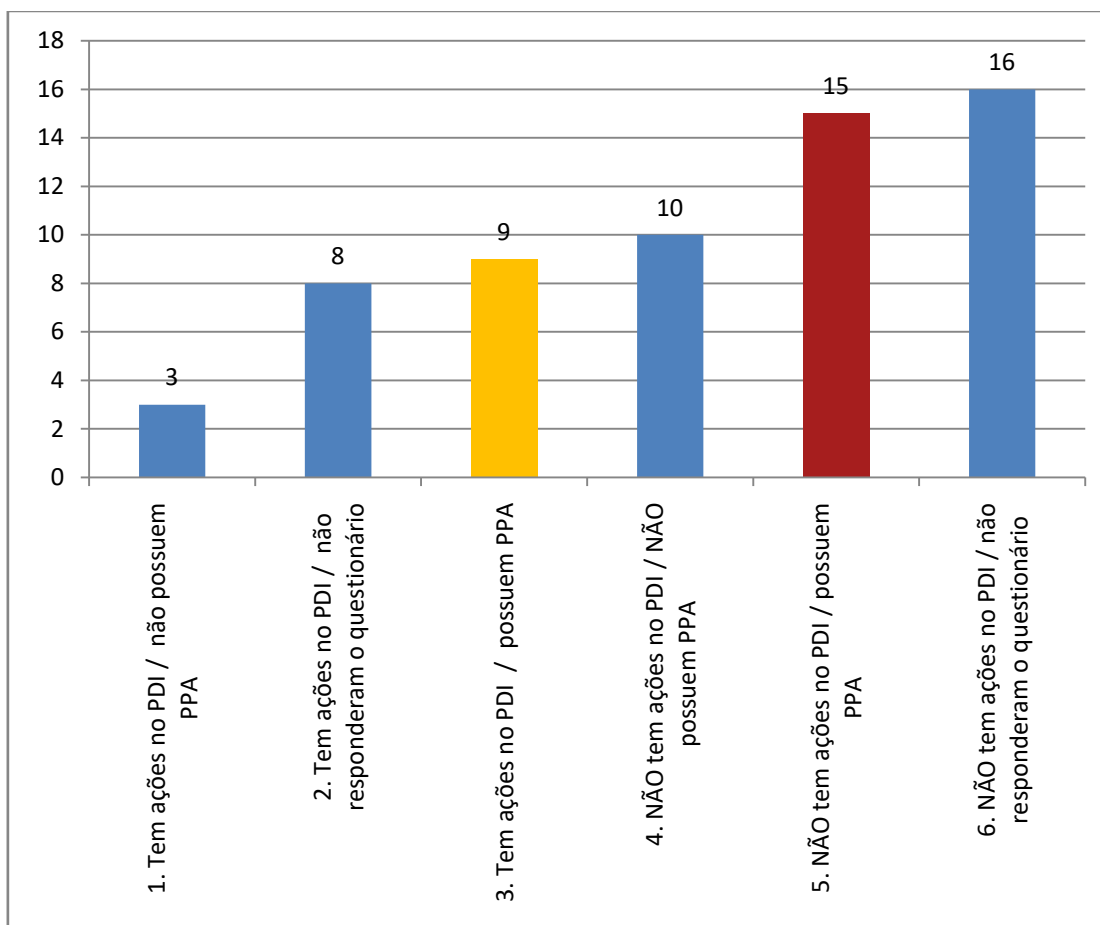
Nas demais instituições que não possuem programas definidos, essa preocupação apareceu como relevante para a gestão de RH. Essas universidades prestam atendimento e informações por servidores quem atuam diretamente com os processos operacionais de aposentadoria. Outras somente ofertam serviço psicossocial caso o servidor venha solicitar

No entanto, relatos das dificuldades apresentadas, como a falta de recursos humanos, apoio institucional e financeiro, podem ser obstáculos para o planejamento e implantação dos PPA nas universidades.

4.3 PANORAMA DA SITUAÇÃO ENCONTRADA

A contextualização apresentada no referencial teórico compreende uma visão contemporânea de que a RS está diretamente relacionada aos indivíduos e aos vários elementos que compõe a sociedade. Nessa visão, inclui-se também o papel da universidade, a qual agrega contornos voltados para compromissos que vão além de somente desempenhar a função do ensino, pesquisa e extensão. Sob esse olhar, este estudo buscou identificar no Plano de Desenvolvimento Institucional e nas práticas efetivas, as ações responsáveis de orientação para aposentadoria nas universidades públicas federais de ensino superior brasileiras. No gráfico 14 são exibidos os resultados obtidos.

Gráfico 14 - Resultados da pesquisa relacionando as universidades que possuem PPA e apresentam ações sobre essa temática em seus PDI.



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, (2019).

É possível perceber por meio do item 3 do gráfico 14, que os resultados expressam um panorama que condiz com a responsabilidade social em promover a educação para aposentadoria apontada neste estudo. Constatou-se nesse item que 9 universidades contemplam em seus Plano de Desenvolvimento Institucionais ações/objetivos/metade preparação para aposentadoria e também possuem efetivamente programas em suas instituições. Destaca-se dentre essas instituições a Universidade de Brasília - UNB, a qual oportuniza a mais de 10 anos PPA em sua instituição.

Observa-se assim, que as universidades ao assumir a preocupação com o bem estar dos servidores e adotarem em sua gestão treinamentos com vista à preparação e orientação para a aposentadoria corroboram com a sensibilidade apontada na dimensão social do Instituto Ethos de responsabilidade social, especificamente práticas socialmente responsáveis de acordo com o indicador nº 28. Essa contribuição vai além de oferecer ao servidor informações básicas, como aspectos da legislação e procedimentos administrativos

necessários para requerer a aposentadoria, oportuniza ao servidor auxílio para tomada de decisão, reflexão e planejamento necessário para uma nova fase da vida.

Assim, estabelecer ações que incorporam na gestão conceitos e compromissos em favor do desenvolvimento social responsável proporciona uma visão institucional positiva junto à sociedade e principalmente junto ao público interno, no caso da universidade, os servidores técnicos administrativos e docentes.

Entretanto, outras situações podem ser observadas no gráfico nº 13. No item 5 constatou-se falta de alinhamento em instituições que possuem práticas efetivas de PPA com seu planejamento institucional. Esse item demonstra que mesmo sem relatar em seus PDI, 15 universidades afirmam oportunizar programas de preparação para aposentadoria. Esses resultados também demonstram iniciativas alinhadas aos conceitos da RS.

Já nos itens 1 e 2 as universidades apresentam em seus planejamentos sensibilidade com o tema, porém não é possível afirmar que possuem práticas efetivas de PPA.

Ainda pode-se verificar nos itens 4 e 6, que um total de 26 universidades não contemplam informações sobre planejamentos e práticas voltadas à preparação aposentadoria.

Assim, diante dos resultados obtidos por meio da análise do referencial teórico e das pesquisas efetuadas junto às Universidades Públicas Federais de Ensino Superior, conclui-se relevante no contexto das universidades alinhar o planejamento institucional com o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis que permitam aos servidores preparação para o processo de aposentadoria.

4.4 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DA PESQUISA

Nessa seção são apresentadas algumas sugestões, considerando que a aposentadoria encontra-se inerente ao trabalho e ao envelhecimento e que a preparação deve ser composta de um processo educativo com participação responsável das universidades:

- a) considerando o bem-estar social, sugere-se que as universidades considerem na elaboração de seus PDI incluir práticas de gestão, objetivos e metas que contemplem orientação e planejamento para aposentadoria, tomada de decisão e qualidade de vida dos seus servidores, além da possibilidade de estender as práticas à comunidade externa;

- b) alinhado ao PDI, fomentar práticas de educação para aposentadoria, ou ainda, na falta de recursos financeiros e humanos para implementar o PPA, promover o acesso por meio de parcerias com outras instituições ou ainda oportunizar em formato EAD. Essas práticas podem constituir em modelo a ser seguido, uma vez que a função social das universidades permite instituir práticas que repercutem e estimulam mudanças em toda a sociedade;
- c) incentivar uma cultura de reflexão e percepção da importância da saúde e qualidade de vida após o desligamento laboral por meio da aposentadoria. Essas ações além de auxiliar na adesão aos PPA podem contribuir para prevenir doenças associadas a essa fase da vida;
- d) adotar indicadores para avaliar as práticas de responsabilidade social universitária. Essa ferramenta poderá auxiliar na definição de estratégias e acompanhamento de uma gestão institucional voltada ao desenvolvimento social responsável;
- e) estabelecer nas universidades uma área específica para operacionalizar ações e procedimentos que envolvam as demandas relacionadas com a temática da aposentadoria. Dentre os objetivos da área pode-se considerar: estímulo, promoção e acompanhamento do servidor nos PPA; informações operacionais, legislativas e procedimentos efetivos dos pedidos de abono de permanência e aposentadoria; absorver as demandas provenientes dos servidores aposentados (cadastro, alterações, documentos, serviços afins); e também estender atendimento aos dependentes e pensionistas;
- f) registrar no cadastro do servidor as informações referente aos tempos anteriores de serviço e contribuições previdenciárias. Tais informações objetivam um planejamento que contemple a previsão da data que o servidor irá adquirir o direito legal para requerer a aposentadoria. Esses dados podem favorecer no planejamento e execução dos PPA, além de contribuir para orientar o servidor do direito ao abono de permanência e ainda auxiliar na gestão do conhecimento e questões operacionais das unidades, tendo em vista a futura aposentadoria;
- g) estimular nos programas de aposentadoria práticas de voluntariado dentro da própria universidade. Essas ações possibilitam a continuidade de projetos e estudos além de auxiliar no repasse gradativo do conhecimento para futuras gerações, especialmente nas áreas de pesquisa e tecnologia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como questão de pesquisa "como as Universidades Públicas Federais de Ensino Superior estão promovendo programas de preparação para aposentadoria como instrumentos para o desenvolvimento da responsabilidade social?".

Para alcançar os objetivos propostos, foram traçados dois caminhos: análise documental e questionário, instrumentos que permitiram alcançar os resultados obtidos.

De acordo com os conceitos apresentados, a Responsabilidade Social é um tema abrangente, envolvem as áreas sociais, econômicas e ambientais. Dentre os aspectos relacionados à área social compreende a promoção de ações para atender as demandas da sociedade voltadas as suas necessidades e os impactos que afetam direta ou indiretamente os *stakeholders*.

Trata-se de um conceito que envolve a sociedade como um todo, empresas públicas, privadas e ONGs. Uma das vertentes que vem sendo amplamente discutida refere-se ao comportamento das Universidades frente às ações praticadas sobre essa matéria. Cabe salientar que além da expectativa em torno das universidades para adotar uma conduta ética e socialmente responsável, espera-se que suas ações possam ser vistas como um farol norteador para toda a sociedade. Tais impactos estão diretamente relacionados com a comunidade interna: discentes, docentes, administrativos, terceirizados; e a comunidade externa: fornecedores, governo e sociedade.

Dentre os aspectos que envolvem a responsabilidade social interna compreende-se a preocupação com a promoção da qualidade de vida e saúde dos trabalhadores. Nessa conformidade inclui-se a preocupação com a transposição da vida laboral para a aposentadoria.

São vários os aspectos observados nessa transição, a decisão, a internalização das mudanças; elementos positivos e negativos provenientes da aposentadoria, o aumento da expectativa de vida, entre outros. Destacam-se especialmente as questões financeira e saúde.

Cabe lembrar que o objeto deste estudo foi à preparação para aposentadoria, especialmente dos servidores das universidades publicas federais de ensino superior.

Os principais sensibilizados por esses programas, os servidores públicos federais, contam com a estabilidade proporcionada por cargos públicos, e possuem regime previdenciário próprio. Nesse sentido há que se levar em consideração que muitos desses servidores iniciaram suas carreiras ou grande parte dela dentro dessas instituições. Esse vínculo estabelecido aos longos dos anos de dedicação ao serviço público nas universidades

acaba sendo associado a sua identidade e ao seu status pessoal. Assim, os programas que oportunizam reflexão e preparação para a aposentadoria podem servir de instrumentos facilitadores para seu desligamento laboral.

A finalidade da preparação para aposentadoria apresenta-se como uma oportunidade de reflexão. Contribui para que o servidor possa tomar uma decisão consciente, ao mesmo tempo trás a possibilidade de reorganizar seu convívio social e familiar, replanejar questões financeiras, redescobrir velhos ou novos talentos e permitir maior tranquilidade na fase de transição da vida laboral para aposentadoria.

Esta investigação revela que as universidades públicas de ensino superior reconhecem a importância do tema, mas ainda são tímidas as leis, orientações e normativas que subsidiam os gestores públicos a desenvolver práticas institucionais relativas a esse tema.

No âmbito das universidades, o PDI é uma importante ferramenta de política institucional que estabelece diretrizes para as universidades alinharem práticas de promoção da responsabilidade social. Observando os resultados deste estudo, verifica-se que ainda é pequeno o número de instituições que abarcam em seus planejamentos práticas de responsabilidade social interna, as quais visam à promoção de qualidade de vida dos servidores no contexto da aposentadoria.

Ainda nesse contexto, as contribuições dos questionários permitiram traçar uma panorama da realidade das ações de educação para aposentadoria praticadas pelas instituições. Cabe destaque para a área de gestão de pessoas, esta, considerada fundamental para oportunizar e implementar os programas. Considerando as peculiaridades de cada instituição, tempo de existência, quantidade de servidores, percebe-se que os programas são construídos de acordo com as demandas e realidades locais, com as características individuais e institucionais.

Ressalta-se que vários temas são abordados na aplicação dos programas, estes, geralmente aplicadas por servidores da própria instituição, normalmente por encontros grupais, palestras e oficinas geralmente estendidos por um período superior a um mês

Os resultados revelam também que apesar das recomendações encontradas na literatura consultada, poucas universidades incluem a participação familiar e realizam acompanhamento nos programas.

Entretanto, apesar de pouca oferta de educação para aposentadoria, constatou-se que as universidades que contribuíram com as respostas ao questionário possuem estimativas do quantitativo de servidores que estarão em situação de requerer a aposentadoria nos próximos

cinco anos. Esses dados podem contribuir efetivamente para avaliar a necessidade e realizar um planejamento para a aplicação dos PPA nessas instituições.

Assim, este estudo pretendeu contribuir para motivar a reflexão sobre a importância do tema aposentadoria, estimular o desenvolvimento de práticas e pesquisas que envolvam a qualidade de vida servidores públicos e trabalhadores da iniciativa privada. Seu propósito também possibilitou atingir um dos objetivos do curso de mestrado "disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública" (PROFIAP, 2018).

Dentre as limitações, destaca-se a dificuldade em obter as respostas por meio dos questionários, assim, o pouco retorno dos questionários encaminhados as Universidades Federais, impossibilitou a visualização de maior dimensão dos PPA no cenário dessas instituições.

Observando que a aposentadoria apresenta-se como um tema abrangente, várias são as possibilidades de futuros estudos e pesquisas. Sugere-se então, pesquisas que possam relacionar PPA com a disseminação e repasse do conhecimento nas organizações, tanto públicas quanto privadas. Outra possibilidade de pesquisa diz respeito à promoção de PPA em plataformas *on-line*, considerando que muitos indivíduos podem apresentar resistência em participar de programas com o formato de encontros grupais. Estudos sobre problemas e doenças desencadeados por aposentadorias mal planejadas ou sem preparação podem contribuir e sensibilizar as instituições para implementar os programas e conscientizar o servidor sobre a importância da participação.

Por fim, diante das diversas implicações, positivas e negativas, que desencadeiam no indivíduo na fase da aposentadoria, cabe uma maior sensibilização, por parte da sociedade, do poder público e das empresas privadas, em criar condições e promover práticas educacionais para aposentadoria.

Nesse sentido, é possível concluir que o papel da universidade torna-se mais estratégico, ao desenvolver práticas de PPA, além de cumprir com seu papel social, pode ser modelo de práticas voltadas à gestão de pessoas que efetivamente contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos futuros aposentados.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. H.; SOARES, D.H. P.; SILVA, N. Orientação para aposentadoria nas organizações: Histórico, Gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a Gestão do Conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 43-63, jan./jun. 2015

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. Editora Saraiva. São Paulo. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOLAN, V.; MOTTA, M.V.. Responsabilidade Social no Ensino Superior. **Revista de Educação**. v. 10, n. 10, 2007;

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 4 set. 2018.

_____. **Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1995**. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8842.htm> Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF, 20 de dezembro de 1996Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm> Acesso em: 1 jun. 2018.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm> Acesso em: 28 ago. 2018

_____. **Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013**. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2013/03/Portaria-Normativa-SEGEP-MPOG-No-3-2013.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

_____, **Portaria Nº 12, de 20 de Novembro de 2018**, Institui as diretrizes gerais para promoção da educação para aposentadoria do servidor público federal dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, durante o exercício profissional e ao longo da aposentadoria. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/51058639/do1-2018-11-21-portaria-n-12-de-20-de-novembro-de-2018-51058368> Acesso em 26 jan. 2019.

BRASIL. Portal do Servidor. **Abono de Permanência**. (2018). Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/servicos/faq/ouvidoria-do-servidor/abono-de-permanencia>>. Acesso em: Acesso em: 04 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIENS). **Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. (2006). Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Nota Técnica Nº 14 /2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n14_2014.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2018.

_____. **Processo de avaliação**. (2015). Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/processo-de-avaliacao>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO). **Compreendendo a Responsabilidade Social: ISO 26000 E ABNT NBR 16001**. Brasília/DF. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/cartilha_compreendendo_a_responsabilidade_social.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2018.

_____. **Responsabilidade Social**. (201-). Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/index.asp>. Acesso em: 16 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social (MDS). Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). **Institucional**. (2018). Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/>>. Acesso em: 04 set. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG). **Manual de Procedimentos: Aposentadoria - Secretaria de Gestão de Pessoas**. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos>>. Acesso em: 21 set. 2018.

_____. **Painel Estatístico de Pessoal:** versão beta. (2018). Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretária de Previdência. **Regime Próprio de Previdência – Perguntas e respostas** (2016). Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/perguntas-frequentes/regime-proprio-de-previdencia-perguntas-e-respostas/>>. Acesso em: 04 set 2018.

_____. **Previdência Social.** (2015). Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/perguntas-frequentes/previdencia-social/>> Acesso em 04 set. 2018

CALDERÓN, A. I. Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.** Brasília, v. 24, n. 36, p.7-22, jun. 2006

CAJAZEIRA, J. E. R.. **Responsabilidade Social nas Organizações Classe Mundial no Brasil: Só Um Discurso ou Desempenho Sustentável?** 2005. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2005.

CARDOSO, U. C.. **OSCIP: organização da sociedade civil de interesse público.** Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/\\$File/5194.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/$File/5194.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2018.

CHIAVENATO, I.. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

DANTAS, P.M.A.B.; OLIVEIRA, C.F.. Programas de preparação para aposentadoria: desafio atual para a gestão de pessoas. **Argumentum,** Vitória (ES), v. 6, n. 1, p. 116-132, jan./jun. 2014

DIDONÉ, M. L.. **Impactos da responsabilidade social de uma universidade comunitária no desenvolvimento local e regional: a percepção dos Stakeholders.** 2014. Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí).– Ijuí, 2014.

DUTRA, M. H. et al. O Programa de Repasse do Conhecimento como ferramenta de auxílio à Gestão do Conhecimento: um caso em estudo do setor elétrico brasileiro. In: **V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia,** out. 2008, Resende, RJ. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/551_Seget2008%20GC.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

FELIPPE, L. R. H. et al. Programa de preparação para a Aposentadoria: uma política de desenvolvimento humano. **Revista InterAÇÃO**, Curitiba, v. 3, p. 79 a 94, jan./dez. 1999.

FONSECA, A. G.; MANSANO NETO, J.. Identificação dos Temas Abordados nos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPAs). In: **CONLAAN – Congresso Latino-Americano de Administração e Negócios**. Ponta Grossa, Paraná, Brasil – jun. 2018.

FRANÇA, C. L.; MURTA, S. G.; NEGREIROS, J. L.; PEDRALHO, M.; CARVALHEDO, R. Intervenção Breve na Preparação para Aposentadoria. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, jan-jun, vol. 14, n. 1, 99-110, São Paulo, 2013.

FRANÇA, C. L.; MURTA, S. G.; IGLESIAS, F..Planejamento da aposentadoria: uma escala de mudança de comportamento.**Revista Brasileira de Orientação Profissional** jan.-jun. 2014, Vol. 15, No. 1, 75-84.

FRANÇA, L. H.. **Repensando Aposentadoria com Qualidade**: Um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Rio de janeiro, 2002, CRDE UnATI UERJ, 55p.

FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, 2009, 29 (4) 738-751

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Estudo de Caso: Estratégia de Pesquisa**, 1 ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

HELLMANN, G. J.. Indicadores para avaliar a responsabilidade social nas instituições de ensino superior. **Revista FAE**, Curitiba, v.12, n.2, p.145-156, jul./dez. 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, junho de 2007. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/Conc_Bas_e_Indic_de_Respon_Soc_Empres_5edi.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018.

_____. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. São Paulo, março de 2017. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.W3HOls5KjIU>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

_____. **O Instituto**. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.W2x6Sc5KjIU>> Acesso em: 09 ago. 2018.

LIMA, A. P. L.. Conceitos, Práticas e Desafios da Responsabilidade Social na Produção Científica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 30-42, jul./dez. 2012.

LOHN, V. M.. Indicadores de Responsabilidade Social: Uma Proposta para as Instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v.4, n. 1, p.110-128, jan/abr. 2011.

MACHADO, M. C. M.. **Influências da Aposentadoria na aprendizagem organizacional e Gestão do Conhecimento**: um estudo de caso na gestão de pessoas do CNPq. 2009. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2009.

MARANGONI, J. F. da C.; MANGABEIRA, J. A. Política integrada de atenção à saúde do servidor público do Distrito Federal: o programa de preparação para o período pós-carreira. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, volume 12 nº 1, pag 8-15, São Paulo/SP, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**: a administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 1999.

MELO, C. M.; GOMES, E. R.. NBR 16001: A Norma Brasileira de Gestão da Responsabilidade Social. In: **III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006. Resende, RJ. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/761_NBR_16001_artigo.pdf>. Acesso em: 21 set. 2018.

MENEGAT, J.; DE MARCO, R. A.; SARMENTO, D. F.. Qualidade da educação superior e a responsabilidade social. **Roteiro**, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 297-316, jan./abr. 2018.

MONZATO, P. P.. Programa de Preparação para Aposentadoria da UERJ. **Revista Sustinere**, Dez. 2014, Vol.2(2), p.16-26.

MUNIZ, J. A.. PPA: Programa de Preparação para o Amanhã. **Estudos de Psicologia** 1996, 2(1), p. 198-204.

MURTA, S. G. et al. Preparação para Aposentadoria: Implantação e Avaliação do Programa Viva Mais! **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 27(1), p. 1-9, 2014.

NASCIMENTO et al. Metodologia para avaliar a responsabilidade social das universidades públicas. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 685-702, nov. 2015.

NOGUERA, J.J. M.; CALDERÓN, A. I.; GODENZI, A. F.. Responsabilidad Social Universitária: marcos normativos en ibero-américa. **Revista Responsabilidade Social** – Editora da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES, Ano 12, n. 8. – Brasília/2017 - 196 pg.

NUNES, E. B. L. L. P.; PEREIRA, I. C. A.; PINHO, M. J. A responsabilidade social universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 1, p. 165-177, mar. 2017.

PAZZIM, T. A.; MARIN, A. H.. Retirement preparation program: evaluation of results. **Revista Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2017, Vol.30(1), p.1-10.

PEREIRA, T. M. F. R. A; GUEDES, S. S. Novo Tempo – A Experiência de Implantação do Programa de Preparação para o Pós-Carreira no IFRN. **Revista HOLOS**, 01 Set. 2012, Vol.4, pp.158-177

PINTO, M. M. **Responsabilidade Social em Universidade Comunitária: Novos Rumos para a Educação Superior**. 2009. 170 f. Tese(Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, PUC/RS - Porto Alegre, 2009.

PROFIAP. Mestrado Profissional em Administração Pública. **Portal PROFIAP**. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap>> Acesso em: 02 set. 2018.

[RESPONSABILIDADE]. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7 Graus, 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/responsabilidade/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

RIBEIRO, R. C.; MAGALHAES, A. M.. Política de Responsabilidade Social na Universidade: Conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, nº 42, 2014, 133-156.

RIBEIRO, R. M. da C.. **Responsabilidade Social Universitária e a Formação Cidadã**. 2013.163 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, PUC/RS - Porto Alegre, 2013.

SALVIANO, K. M. T.. **Responsabilidade social na Universidade Federal de Pernambuco: uma proposta voltada para o público interno**. 2016. 167 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

SILVA, C. L. et al. **Inovação e Sustentabilidade**. Aymarã Educação, - Série UTFinova. Curitiba 2012.

SOARES, D. H. P., COSTA, A. B., ROSA, A.M., & OLIVEIRA, M. L. S. Aposenta-ação: programa de preparação para aposentadoria. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, Porto Alegre, v. 12, p. 143-161, 2007.

SOBREIRA NETTO, F.; PEREIRA NETTO, J. P.. Programas de Preparação para aposentadoria - PPA: Responsabilidade Social das Organizações. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, out. 2008, Resende - RJ. **Anais eletrônico...** Resende, Rio de Janeiro. Associação Educacional Dom Bosco – AEDB. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/254_254_SeGET_-_PPA_e_RS_-_final.pdf>. Acesso em: 04 set. 2018

[SOCIAL]. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7 Graus, 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/social/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Portal UFPR**. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/porta/ufpr/>>. Acesso em: 06 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <<https://ufrj.br/sites/default/files/documentos/2018/07/pdi-ufjr-2018-proposta.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portal UFSC**. Disponível em: <<https://ufsc.br/>>. Acesso em: 06 jul. 2018

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Portal UTFPR**. Disponível em: <<http://portal.utfpr.edu.br/>> Acesso em: 06 jul. 2018

VALLAEYS, F.. Que Significa Responsabilidade Social Universitária? **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, v. 24, n. 36, p. 38-55, jun. 2006.

ZANELLI, J. C.s. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, Edição Esp. Temática, p. 157-176, 2000.

_____. Processos Psicossociais, Bem-Estar e Estresse na Aposentadoria. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 12(3), set-dez 2012, pp . 329-340

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho:** Construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010, 143 p.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADOS ÀS UNIVERSIDADES

30/09/2018

PESQUISA SOBRE PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA (PPA)

PESQUISA SOBRE PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA (PPA)

Este questionário trata-se de um levantamento de dados para o trabalho de conclusão do curso de mestrado profissional em Administração Pública - PROFIAP, ofertado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná -UTFPR.

O objetivo do estudo é Investigar quais ações as Universidades Públicas Federais de Ensino Superior estão promovendo para auxiliar os trabalhadores na preparação para aposentadoria como forma de contribuição para o desenvolvimento social responsável.

Tempo estimado para resposta : 5 minutos

*Obrigatório

a) DADOS INSTITUCIONAIS

1. Qual sua UNIVERSIDADE ? *

(informe a sigla)

2. Informe sua área de lotação ? *

Marcar apenas uma oval.

- Administrativa
- Ensino
- Planejamento
- Pesquisa e Extensão
- Recursos Humanos
- Outro: _____

b) LEVANTAMENTO DE DADOS - PROGRAMA

3. A Responsabilidade Social Universitária (RSU) busca criar mecanismos para soluções de necessidade e problemas sociais. Como forma de auxiliar servidores e comunidade externa, sua Universidade oferta PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA ?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, a Universidade possui Programa de Preparação para Aposentadoria
- Não, a Universidade não possui Programa de Preparação para Aposentadoria (avance para pergunta nº 19)

4. Qual o NOME do programa que tem como finalidade orientar/preparar os futuros aposentados?

30/09/2018

PESQUISA SOBRE PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA (PPA)

5. Sobre a Preparação para Aposentadoria, há quanto tempo sua Universidade conta com o programa?*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 02 anos
- entre 02 e 05 anos
- entre 5 e 10 anos
- mais de 10 anos

6. O programa é aberto para participação da comunidade externa?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, oferta para servidores e comunidade externa
- Só oferta para servidores da Universidade
- Oferta para servidores da Universidade e para servidores de outros órgãos públicos

7. Sobre o PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO do programa. Qual área ele está diretamente vinculado?*Marcar apenas uma oval.*

- Recursos Humanos - Gestão de Pessoas
- Planejamento
- Extensão Universitária
- Outro: _____

8. Qual a forma de divulgação do Programa ofertado?*Marque todas que se aplicam.*

- Email individual dos servidores
- Site da Universidade
- Folders, panfletos
- Convite
- Outro: _____

c) IMPLANTAÇÃO E APLICABILIDADE**9. Como é ministrado o programa de Preparação para Aposentadoria ?***Marcar apenas uma oval.*

- Todo o programa é PRESENCIAL
- Todo o programa é VIRTUAL
- PRESENCIAL + VIRTUAL

10. Com que frequência o programa é ofertado?*Marcar apenas uma oval.*

- Semestral
- Anual
- Não tem frequência definida
- Programa ofertado por meio virtual, o servidor escolhe quando quer participar.
- Outro: _____

30/09/2018

PESQUISA SOBRE PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA (PPA)

11. 11. A aplicação do programa é realizada por:*Marcar apenas uma oval.*

- Servidores da própria Universidade
- Servidores de outros órgãos públicos
- Empresa privada
- Programa on-line, criado pela Universidade
- Aplicado em parceria com outras instituições
- Outro: _____

12. 12. Qual a forma de aplicação dos programa?*Marque todas que se aplicam.*

- Encontros grupais
- Palestras
- Cursos
- Oficinas
- Outro: _____

13. 13. Informe quais os temas são abordados na aplicação do Programa.*Marque todas que se aplicam.*

- Financeiro
- Lazer e Espiritualidade
- Legislação Previdenciária
- Pós-carreira, projeto de vida
- Psicológico
- Relacionamentos familiares e social
- Saúde e qualidade de vida
- Voluntariado e oportunidade de negócios
- Outro: _____

14. 14. O programa prevê a participação de familiares*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

15. 15. Selecione qual o tempo que normalmente o programa é realizado*Marcar apenas uma oval.*

- 01 a 02 dias
- Até 15 dias
- Até um mês
- mais de 01 mês
- Outro: _____

30/09/2018

PESQUISA SOBRE PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA (PPA)

16. 16. Com relação a seleção do público para participar do programa ofertado, as ações estão direcionadas para:

Marcar apenas uma oval.

- É aberto a todos que querem participar
- Público que falta 01 ano para atingir os critérios legais para requerer a aposentadoria
- Público que falta 05 ano para atingir os critérios legais para requerer a aposentadoria
- Direcionado para quem já possui direito garantido para requerer a aposentadoria

17. 17. Após a finalização do programa, é realizado ACOMPANHAMENTO ?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

d) INCENTIVO E MOTIVAÇÃO

18. 18. Considerando sua Universidade e tendo como referência o ano de 2017, os servidores que se aposentaram participaram de Programas ofertados pela Universidade?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, todos participaram
- mais de 50% participaram
- menos de 50% participaram
- não foi ofertado PPA em 2017
- Outro: _____

19. 19. Considerando que sua Universidade NÃO possui programa específico destinado a preparação dos servidores para aposentadoria. Existem na universidade OUTRAS AÇÕES QUE OPORTUNIZAM ORIENTAÇÃO/AUXILIO para os servidores se prepararem para aposentadoria? Quais?

20. 20. Sobre APOSENTADORIA, sua Universidade possui estimativa de quantos servidores estarão aptos a requerer a aposentadoria nos próximos 05 anos ?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

e) CONCLUSÃO

Agradecemos sua participação em responder esse questionário, suas informações serão de grande valia para a pesquisa sobre Programas de Preparação para Aposentadoria nas Universidades Publicas de Ensino Superior.

30/09/2018

PESQUISA SOBRE PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA (PPA)

21. 21. Gostaria de contribuir acrescentando alguma informação que considera relevante para a pesquisa sobre esse tema/assunto? Favor descrever abaixo.

22. 22. Se deseja receber os resultados finais da pesquisa por favor informe seu email.

Powered by
 Google Forms

APÊNDICE B – Relação das Universidades

INSTITUIÇÕES	Sigla	UF
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS	UFGD	MS
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	UFCSPA	RS
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	UNIR	RO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC	UFABC	SP
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA	UNIPAMPA	RS
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	UFT	TO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO	UNIVASF	PE
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA	UNILAB	CE
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	UNB	DF
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	UFBA	BA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL	UFFS	SC
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA	UNILA	PR
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	UFPB	PB
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	UFAL	AL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS	UNIFAL	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	UFCG	PB
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	UFG	GO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ	UNIFEI	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	UFJF	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	UFLA	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO	UFMT	MT
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	UFMS	MS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	UFMG	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO	UFOP	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	UFPEL	RS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	UFPE	PE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA	UFRR	RR
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	UFSC	SC
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	UFSM	RS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	UFSCAR	SP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI	UFSJ	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO	UNIFESP	SP
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE	UFS	SE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	UFU	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	UFV	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	UFAC	AC
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ	UNIFAP	AP
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	UFAM	AM
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI	UFCA	CE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	UFC	CE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	UFES	ES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	UNIRIO	RJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO	UFMA	MA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA	UFOB	BA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ	UFOPA	PA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	UFPA	PA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	UFPR	PR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ	UFPI	PI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA	UFRB	BA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	UFRJ	RJ
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE	FURG	RS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	UFRN	RN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	UFRGS	RS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA	UFESBA	BA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ	UNIFESSPA	PA
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI	UFVJM	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO	UFTM	MG
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	UFF	RJ
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA	UFRA	PA
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	UFRPE	PE
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	UFRRJ	RJ
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO	UFERSA	RN
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	UTFPR	PR