



**CURSO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA  
NO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFMG**

Leandro Américo da Cruz

**BELO HORIZONTE  
2018**

## **IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA NO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA UFMG**

Projeto de Intervenção apresentado à Faculdade de Educação da (UFMG), como requisito parcial para obtenção do certificado no Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Orientador (a): André de Carvalho Bandeira Mendes

**Belo Horizonte  
2018**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: Implantação do Programa de Preparação para a Aposentadoria no Hospital das Clínicas da UFMG

Nome do (a) Aluno(a): Leandro Américo da Cruz

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

---

André de Carvalho Bandeira Mendes

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me renovar diariamente a vida e me dar a saúde necessária para continuar lutando pelos meus objetivos.

Aos meus pais, pelo esforço despendido na minha educação moral e intelectual, e pelo exemplo diário de dedicação ao trabalho e à família.

À Universidade Federal de Minas Gerais, e em particular à Faculdade de Educação, por nos conceder esta oportunidade de aprendizado e qualificação profissional, e pela excelência na condução do curso, mesmo diante das dificuldades, e por nos fazer acreditar que os obstáculos da caminhada servem para valorizar a vitória.

Aos colegas de turma, pelos meses de jornada e pela cooperação mútua nas atividades do curso, sempre em busca do mesmo objetivo, concluir mais uma importante etapa de nossas vidas acadêmicas.

Em especial, agradeço ao meu orientador, Professor André de Carvalho Bandeira Mendes, por ser o fio condutor deste projeto e por ter promovido um verdadeiro resgate deste trabalho quando nem eu mesmo acreditava ser capaz de concluí-lo. Nos momentos de incerteza suas palavras de incentivo, sua atenção e suas orientações me faziam retomar a confiança e acreditar que seria possível. Agradeço sinceramente por ter me ajudado a superar as dificuldades e retirar as pedras do caminho. Meus sinceros agradecimentos, obrigado por tudo!

## RESUMO

A proposta central deste trabalho é implantar um Programa de Preparação para a Aposentadoria no Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, importante campo de prática para os acadêmicos dos cursos ligados à área de saúde da universidade, que atualmente é gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), em conjunto com a UFMG. A escolha do tema baseou-se na constatação de que mesmo contando com um contingente em torno de 3.400 colaboradores de três vínculos trabalhistas diferentes: empregados públicos da Ebserh (celetistas), servidores públicos UFMG (regime jurídico único – Lei 8.112/90) e funcionários terceirizados, não existe atualmente nenhuma iniciativa voltada à preparação e amenização dos efeitos que recaem sobre os trabalhadores à medida que o momento da aposentadoria se aproxima. Ao contrário, investem-se muitos recursos na absorção e integração de novos funcionários, enquanto aqueles que já cumpriram uma longa jornada na instituição têm recebido pouca atenção no final de suas carreiras. No decorrer do trabalho são apontados os principais dilemas que afligem os candidatos à aposentadoria, fazendo com que eles sejam tomados pelas incertezas que surgem diante dessa iminente e inevitável mudança em suas vidas. Para a elaboração do projeto foram utilizadas duas metodologias, a pesquisa-ação e a revisão bibliográfica. A pesquisa-ação, que normalmente é utilizada nos projetos de intervenção, consiste na elaboração de um plano de trabalho que propõe a transformação de uma realidade. No caso em análise, busca-se a modificação de uma condição social, através da criação de um programa no qual os participantes terão a oportunidade de explorar diversos assuntos segmentados por áreas temáticas afetas à aposentadoria, e exporem seus pensamentos, angústias e conflitos internos surgidos durante a transição para a condição de aposentado. Relativo à fundamentação teórica, as principais fontes de pesquisa foram livros, páginas de internet e legislações federais que abordam temas como cidadania, direitos do idoso e o sistema de previdência dos servidores públicos federais. Entre as conclusões encontram-se, entre outras, a necessidade de se iniciar um planejamento para a aposentadoria tão logo o indivíduo ingresse no mercado de trabalho, e a importância de se aposentar sem perder a qualidade de vida, seja no aspecto material ou psicossocial.

## **LISTAS DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Vista panorâmica do complexo hospitalar HC-UFMG.....	08
Figura 2 – Fachada principal do Hospital das Clínicas da UFMG.....	09
Figura 3 – Distribuição percentual da população brasileira segundo os grupos etários.....	14

## **LISTAS DE TABELAS**

Tabela 1 - Matriz de competências para os instrutores.....	18
--	----

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>7</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3. Metas .....</b>	<b>15</b>
<b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>6. PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>7. AVALIAÇÃO/ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES .....</b>	<b>19</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>9. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXO 1 - CRONOGRAMA .....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO 2 - INVESTIMENTO .....</b>	<b>25</b>

## 1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A compreensão de que a gestão de recursos humanos dentro das organizações tem exigido um enfoque muito mais amplo dos profissionais dessa área do que há alguns anos, já não pode ser considerado como um fator de estranheza. Cada vez mais tem se consolidado a noção de que os talentos humanos precisam ser encarados como os mais importantes ativos dentro das empresas, e nesse sentido gerir pessoas vai muito além do fluxo simplório de abrir um processo seletivo, contratar, dimensionar salários, gerenciar folhas de pagamentos, demitir, abrir processo seletivo... e reiniciar o ciclo novamente.

Sobretudo nas organizações públicas, em que os profissionais gozam da prerrogativa da estabilidade e geralmente perfazem uma longa carreira nas instituições a que estão vinculados, o departamento de recursos humanos precisa excitar sua capacidade criativa para elaborar e manter políticas que promovam uma melhor qualidade de vida aos profissionais, de forma que eles se sintam “abraçados” pela instituição, o que tende a afetar, inclusive, sua produtividade e o seu grau de motivação.

Nesse sentido, uma ideia que, segundo a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp), teve início em meados dos anos 70 e que tem ganhado força desde o início dos anos 2000, é a criação dos programas de preparação para a aposentadoria (PPA), nos quais são desenvolvidas atividades que tem como objetivo amenizar as dificuldades encontradas pelos trabalhadores que se aproximam do momento de realizar o complicado processo de transição da vida laboral para a condição de aposentado.

Questões como o preenchimento do tempo anteriormente dedicado ao trabalho, a ausência dos vínculos sociais criados com os colegas, perda de reconhecimento ou de status, medo do ócio ou a dificuldade de se adaptar a um período maior de convivência com os familiares, além de eventuais diminuições no poder aquisitivo, são preocupações recorrentes entre as pessoas que se encontram diante das incertezas dessa nova fase da vida. (BRUNS e ABREU, 1997).

Ressalte-se que em função da heterogeneidade, cada grupo de indivíduos pode sofrer em maior ou menor escala com esses “dilemas” que se avizinham à aposentadoria. Por exemplo, muitos profissionais podem continuar alimentando um sentimento de reconhecimento em razão dos frutos deixados em seus longos anos de trabalho. Já os mais previdentes podem ter acumulado uma boa quantia em investimentos, como nos planos de previdência privada, e não sentirem os efeitos das perdas financeiras. Pelo contrário, alguns se



aposentam com rendimentos ainda maiores do que obtinham enquanto população economicamente ativa.

Admitindo-se, no entanto, que a aposentadoria trata-se de uma ruptura abrupta e gera uma alteração significativa na rotina, é perfeitamente compreensível que sua aproximação cause certo desconforto e receio nos profissionais; e é precisamente sobre este ponto que o departamento de recursos humanos deve agir, construindo e estimulando a participação dos “candidatos” a aposentadoria em um ciclo temático de orientações que desenvolvam um condicionamento mental, físico e social nos trabalhadores para que eles se sintam mais preparados para suportar os efeitos da transição e a vida pós-aposentadoria. (EMILIANO, 2005).

Na área pública cabe ressaltar que algumas instituições já implantaram com sucesso os programas de preparação para a aposentadoria, tendo obtido resultados expressivos que evidenciam a efetividade dos programas para o desenvolvimento dos participantes. Como exemplo pode-se citar o “*Programa de Preparação para a Inatividade*” (PPI) da Polícia Militar de Minas Gerais, que funciona desde 1998, “uma iniciativa que visa propiciar aos militares uma mudança de atitude diante da passagem para a reserva, passando a recebê-la como um fato totalmente natural”, conforme relata Bispo, (2004).

Não menos exitoso é o “*Programa de Preparação para a Inatividade*” da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ)<sup>1</sup>, criado em 2007 e que já beneficiou centenas de funcionários da instituição, proporcionando condições para que eles transpusessem da melhor forma possível os obstáculos para a aposentadoria.

Considerando todos os benefícios e os demais fatores mencionados até o momento, a alocação de recursos humanos e materiais nesse tipo de programa deve ser entendida como um investimento, pois ao mesmo tempo em que atua diretamente sobre a qualidade de vida dos trabalhadores, essa iniciativa também evidencia uma preocupação da empresa com a responsabilidade social, como será explorado posteriormente neste trabalho.

---

<sup>1</sup> Programa de Preparação para a Inatividade da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Disponível em <<http://www.srh.uerj.br/ppa/site/index.html>>. Acesso em 18 mar. 2017.

## 2. JUSTIFICATIVA

O Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, sediado na cidade de Belo Horizonte, é um hospital público, 100% financiado pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e considerado referência em atendimentos de média e alta complexidade no estado. Criado em 1927, sua gestão, que até então era integralmente realizada pela UFMG, passou a ser compartilhada, desde 2013, com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), entidade criada no governo da então presidente do Brasil, Dilma Roussef. Seu intuito era conferir uma administração mais profissional e particularizada dos hospitais universitários do país, visto que as universidades possuíam uma visão administrativa academicamente enviesada, com pouco *know-how* para a gestão desses importantes campos de prática para seus alunos.

Considerado um hospital de grande porte, o hospital conta com cerca de 3.300 funcionários e 54 credenciamentos de serviços junto ao SUS. Do total de profissionais atuando dentro da instituição, havia uma predominância de servidores UFMG e de empregados da Fundação de Ensino e Pesquisa (FUNDEP) ligada à universidade, além de alguns funcionários de empresas terceirizadas prestadoras de serviço.

Entretanto, desde a chegada da Ebserh o HC-UFMG vem passando por profundas mudanças no seu quadro de pessoal. Por determinação do Ministério Público Federal todos os funcionários da FUNDEP tiveram que ser demitidos, pois haviam sido admitidos sem a realização de concurso público. Com isso foram contratados pela nova empresa gestora cerca de 1.700 empregados públicos de vários segmentos profissionais para atuar nas diversas frentes do hospital, desde a administração até a área assistencial, fato que contribuiu para que houvesse uma “oxigenação” dos quadros, reduzindo drasticamente o número de pessoas próximas de completar o tempo para a aposentadoria<sup>2</sup>.

Em que pese a importância e o potencial de retorno que os Programas de Preparação para a Aposentadoria oferecem, o Hospital das Clínicas da UFMG ainda não

---

<sup>2</sup> Foi realizado contato junto à Divisão de Gestão de Pessoas do HC-UFMG, na tentativa de obter dados estatísticos sobre o quantitativo real de funcionários de todos os vínculos que já completaram o tempo necessário para a aposentadoria, mas continuam em atividade. Contudo, as informações repassadas foram de que, durante o período da pesquisa, não existia um levantamento fidedigno desses dados, somente que esse número gira em torno de uma centena de funcionários.

possui estruturado nenhum projeto voltado para essa área, mesmo possuindo três tipos de vínculos trabalhistas atuando na instituição.

Outro fator de justificação é a constatação de que a instituição tem grande preocupação em promover a integração dos profissionais recém-admitidos, oferecendo cursos de capacitação e palestras motivacionais, mas não demonstra o mesmo empenho em conduzir um processo contínuo de orientação aos que se encontram no período pré-aposentadoria. Nota-se, portanto, certo grau de “negligência” em relação à atenção e o reconhecimento que a situação merece, justamente por se tratar de um momento de profundas mudanças e de sentimentos muito contraditórios para os trabalhadores, que carece de acompanhamento especializado.

Ainda nessa linha, também é perceptível a pouca atenção que os livros relacionados à área de recursos humanos dispensam ao tema “preparação para a aposentadoria”; mesmo os mais renomados autores prescrevem inúmeras “fórmulas” para captar, gerenciar e reter talentos humanos, mas são muito evasivos ou até mesmo omissos em abordar a fase final da carreira e a passagem do trabalhador para a condição de aposentado.

Espera-se, deste modo, que a criação de um PPA no Hospital das Clínicas (figuras 1 e 2) alcance resultados positivos junto ao público a que se destina, disponibilizando instrumentos valiosos que possam ajudar os futuros aposentados a passarem mais facilmente por essa gradativa transição.

**Fig. 1 – Vista panorâmica do complexo hospitalar HC-UFMG**



Fonte: <[https://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Hospital\\_Clinicas\\_2.jpg](https://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Hospital_Clinicas_2.jpg)>. Acesso em 17 mar. 2018.

**Fig. 2 – Fachada principal do Hospital das Clínicas da UFMG**



Fonte: <<http://www.otempo.com.br/blogs/a-vaga-%C3%A9-sua-19.516529/vagas-abertas-para-resid%C3%Aancia-multiprofissional-em-hospitais-da-ufmg-19.589401>>. Acesso em 17. mar. 2018

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Hoje a preparação para a aposentadoria, mais do que uma preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, é também um ato de reconhecimento e de responsabilidade social das empresas. Chiavenato (1999) já corroborava com essa afirmação ao vincular o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários à responsabilidade social da organização.

Cabe destacar, entretanto, que a situação ideal quando se pensa em preparação para a aposentadoria seria a realização de um planejamento bastante antecipado, que fosse iniciado tão logo o indivíduo ingressasse no mercado de trabalho. Nesse sentido a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) deixa muito claro ao recomendar que os trabalhadores comecem a poupar dinheiro para a aposentadoria desde o primeiro mês de salário recebido, pois além dos bons rendimentos auferidos pelo longo tempo de capital acumulado, estarão financeiramente preparados para as surpresas que podem ocorrer com a previdência oficial em virtude de possíveis variações políticas e econômicas, sem contar o aumento dos gastos com planos de saúde e medicamentos, pra citar o básico.

Ainda, não seria uma atitude muito cautelosa deixar para cuidar da saúde ou iniciar um ciclo de atividades físicas, por exemplo, apenas com a aproximação da aposentadoria, pois até lá alguns danos irreversíveis já poderiam ter se instalado, afetando a qualidade de vida do futuro aposentado.

Mas antes de enveredar pelos caminhos da proposta propriamente dita de criação do programa, é importante entender alguns conceitos teóricos acerca do que representa a aposentadoria em seu aspecto psicossocial. Segundo Zanelli (2000) a própria cultura dos países capitalistas coloca o trabalho como atividade central na vida do homem, vinculando a ele alguns aspectos importantes como a felicidade, a realização pessoal e a posição do indivíduo na sociedade.

No mesmo sentido, De Masi (2000) explica que desde meados da revolução industrial até a década de 60 do século XX, era forte a influência do pensamento Marxista sobre a Sociologia do Trabalho, a qual colocava o foco das atenções sobre a cadeia produtiva, a organização do trabalho, os conflitos, as entidades sindicais e o papel central da classe operária nos resultados das fábricas e no sistema econômico como um todo. Com isso ficavam relegadas a um segundo plano as atividades que demandassem mais esforço intelectual do que físico, caracterizando o que se poderia chamar de subvalorização de atividades como as artes, as profissões liberais e as ciências gerenciais, ou seja, havia muito pouco espaço para o exercício da criatividade.

Essa contextualização histórica ajuda a compreender alguns fenômenos presentes principalmente na cultura ocidental e difundidos pela religião e pela indústria, como a demonização do ócio e a superdependência do trabalho. No campo religioso, o autor ensina que a educação familiar e escolar dos jovens católicos, sobretudo nas igrejas luterana e calvinista, foi sempre muito voltada à preparação para o trabalho, em detrimento das horas de descanso e lazer. Do mesmo modo, a filosofia industrial encarcerava os trabalhadores em uma redoma inviolável de normas e procedimentos operacionais, a tal ponto, que as pessoas se tornavam criativamente limitadas e presas em paradigmas e sentimentos de culpa quando não se encontravam integralmente envolvidas com o trabalho formal.

Ainda sobre a negatividade atribuída ao ócio, De Masi (2000, p. 317) enumera uma série de significados evocados para o termo, com destaque para “preguiça”, “improdutividade”, “negligência” e “desocupação”, que reforçam a apreensão e os sentimentos antagônicos nutridos pelas pessoas que se aproximam do momento da aposentadoria.

Outra constatação interessante do autor é a de que os gerentes que ocupam os postos mais elevados na hierarquia das empresas raramente se colocam em posição de tentar entender o trabalho do ponto de vista de seus subordinados, que geralmente executam tarefas cansativas e entediantes. Essa falta de empatia pode levar a julgamentos equivocados dos gerentes sobre o desinteresse dos funcionários pelo trabalho, considerando-os “desleixados ou parasitas”, além de considerarem um absurdo que as pessoas prefiram passar mais tempo com a família ou com os amigos a travarem uma incessante luta por poder e sucesso profissional.

Diante das considerações apresentadas, De Masi depreende que um passo importante seria o rompimento com o tabu do “tempo livre” como algo negativo, passando a enxergá-lo como uma oportunidade de se obter prazer em atividades não laborais, e até mesmo de organizar melhor os pensamentos e encontrar soluções para alguns problemas que dificilmente seriam resolvidos no confinamento de um escritório, por exemplo.

“Hoje felizmente conspira com este propósito o progresso tecnológico que prolonga a vida e torna supérflua uma boa parte do cansaço humano, hoje delegável às máquinas. A desorientação que isso nos provoca... durará enquanto não nos libertarmos do tabu da laboriosidade como um fim em si mesma e não nos convertermos, sem complexos de culpa, da obsessão do bem feito ao prazer do bem-estar. O trabalho oferece, sobretudo, a possibilidade de ganhar dinheiro, prestígio e poder. O tempo livre oferece a possibilidade de introspecção, de jogo, de convívio, de amizade, de amor e aventura. Não se entende por que o trabalho deveria acabar com a alegria do tempo livre”. (DE MASI, 2000, p. 319).

Por todo o exposto, a aposentadoria pode se apresentar para muitos profissionais como algo negativo, ou seja, a perda de parte significativa da própria identidade e de sua imagem construída ao longo de muitos anos. Em uma análise um pouco mais extremada, o trabalhador pode encarar a transição para a aposentadoria como um mergulho na invalidez, alimentando sentimentos autodepreciativos como inutilidade e incapacidade.

Para alguns indivíduos a aposentadoria pode representar, ainda, uma quebra considerável nas relações de amizade e no sentimento de aceitação e pertencimento aos grupos, formais ou informais, dos quais eles fazem parte enquanto “na ativa”.

Um rápido olhar sobre a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, segundo Davis e Newstrom (2002, p. 51) revela que as relações sociais exercem alto grau de influência sobre a motivação humana, o que também justificaria o receio, mesmo que muitas

vezes inconsciente, que o trabalhador tem de se afastar definitivamente de suas atividades. (ZANELLI, 2000)

Para auxiliar na compreensão dos aspectos psicológicos envolvidos com a dinâmica do processo de aposentadoria, França e Soares (2009) apresentam duas teorias interessantes. Primeiramente, a Teoria dos papéis elaborada por Ashforth, em 2001, focaliza os diferentes papéis que as pessoas podem assumir na sociedade (filho, marido, pai, aposentado, entre outros). O autor denomina de “transição” quando ocorre uma mudança entre dois papéis em uma mesma época (micro) ou em diferentes períodos da vida (macro). Assim, a decisão de deixar a vida de trabalhador e assumir o papel de aposentado configuraria uma transição macro.

A segunda, chamada de Teoria da continuidade, de autoria de Atchley (1989), sugere que existe certa tendência nas pessoas de continuarem repetindo comportamentos condizentes com suas características psicológicas e seus ambientes físicos e sociais por um longo período. Segundo o autor, essa teoria se subdivide em continuidade interna e externa. A interna estaria ligada aos aspectos psicológicos como comportamento, interesses, ideias e atitudes, enquanto a continuidade externa abrange o ambiente físico e social. Assim, o autor defende que uma mudança com a dimensão de uma aposentadoria teria forte impacto tanto na continuidade interna quanto na externa, exigindo uma preparação prévia que auxilie na suavização dos efeitos da mudança sobre os futuros aposentados.

Portanto, diante das considerações em torno do viés psicossocial da aposentadoria e das pressões que são impostas aos candidatos à aposentadoria, seja por eles mesmos ou pela sociedade, a pouca preocupação não só do Hospital das Clínicas da UFMG, mas também de outras organizações públicas e privadas, são um convite à reflexão. A pergunta que permeia esse contexto é: “Por que ainda tão poucos departamentos de recursos humanos acordaram para essa realidade?” A resposta com certeza não é muito simples.

Retomando a abordagem sobre a responsabilidade social, Ashley (2005, *apud* Netto e Netto, 2009, p. 9) reforça que entre as funções relacionadas à responsabilidade social das empresas está a preocupação com o futuro da sociedade, o que incluiria a promoção do desenvolvimento, bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e seus familiares.

Outra observação importante é a obrigação que o próprio Estado Brasileiro criou ao fixar previsão legal para este tema no Estatuto do Idoso. O Art. 28, Inciso II, diz o seguinte: “O Poder Público criará e estimulará programas de preparação dos trabalhadores

para a aposentadoria, com antecedência mínima de um ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania”. Então, considerando que o Hospital das Clínicas da UFMG está vinculado diretamente à Administração Pública Federal, a implantação de um programa desta natureza representa também um ato de estrita observância aos preceitos legais emanados pelo Estado.

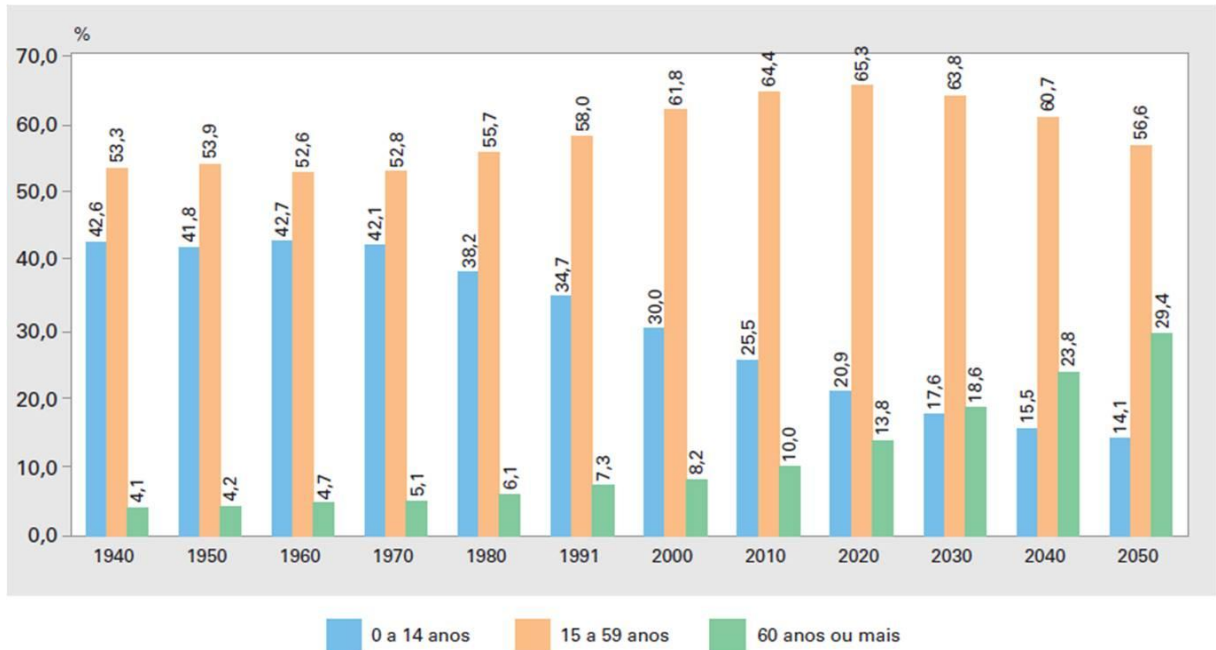
Analisando mais atentamente o texto do artigo supramencionado e o escopo de Programas de Preparação para a Aposentadoria já implantados em outras instituições é possível perceber que os programas em funcionamento têm seguido as diretrizes de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania definidas pelo Estatuto. Por exemplo, um dos tópicos abordados pelo programa da Universidade Estadual do Rio de Janeiro é: “Aposentado na sociedade - Direitos sociais, legislação e políticas públicas”. Já o programa “De Bem com a Vida” da Universidade de Campinas (Unicamp), que funciona desde 2008, relaciona entre seus cinco grandes objetivos “Proporcionar oportunidade de efetuar um planejamento de vida tendo em vista a aposentadoria, contemplando entre outros, aspectos sociais, econômicos, de saúde e afetivos”.

Ao se observar o histórico de crescimento populacional no Brasil desde o século passado, verifica-se um avanço significativo da proporção de idosos acima de 60 anos em relação às populações mais jovens. Essa constatação reitera a necessidade de se preparar esse contingente para bem viver a chamada “terceira idade”.

Analisando o gráfico da figura 3, nota-se que em 1940 as pessoas com mais de 60 anos representavam apenas 4,1% da população total do país, enquanto no ano 2000 esse percentual havia dobrado. Já em 2020 as projeções apontam para uma população idosa de 13,8%, ou seja, somente nos 20 primeiros anos do século XXI o percentual da terceira idade terá crescido mais do que nos últimos 60 anos do século passado, o que demonstra a velocidade com que a população brasileira está envelhecendo. Por fim, o gráfico aponta que em 2050 quase 1/3 de todos os brasileiros terão 60 anos ou mais, evidenciando o quanto será importante investir nas políticas públicas voltadas para essa fatia específica da população e na sua preparação para alcançar essa etapa da vida.



**Fig. 3 – Distribuição percentual da população brasileira segundo os grupos etários**



Fonte: SIMÕES, Celso Cardoso da Silva. Relações entre as alterações históricas na dinâmica demográfica brasileira e os impactos decorrentes do processo de envelhecimento da população. Série Estudos e Análises: Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 4. IBGE: Rio de Janeiro, 2016.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. Objetivo Geral

Implantar um Programa de Preparação para a Aposentadoria no Hospital das Clínicas da UFMG.

### 4.2. Objetivos específicos

- Definir os temas que serão abordados no programa;
- Elaborar um plano de trabalho com as atividades que serão desenvolvidas;
- Dimensionar junto à Divisão de Gestão de Pessoas quantos candidatos à aposentadoria podem ser treinados por turma;
- Definir o perfil de competências desejadas para os instrutores;

- Definir os requisitos a serem preenchidos pelos candidatos a participarem do programa;
- Efetivar a implantação do programa no Hospital das Clínicas.
- Desenvolver competências e habilidades que auxiliem os profissionais a solucionar as questões que surgem normalmente no período de transição da vida laboral para a aposentadoria.
- Reduzir gradativamente a carga-horária à medida que o profissional se aproxima da aposentadoria.

#### **4.3. Metas**

- Identificar as áreas temáticas para serem trabalhadas no programa;
- Iniciar a primeira turma com pelo menos 40% dos profissionais que preencherem os requisitos necessários;
- Selecionar somente instrutores que atendam ao perfil estabelecido;
- Concluir semestralmente uma turma de egressos do programa;
- Obter pelo menos 70% de satisfação dos participantes da primeira turma em relação ao curso, mensurando através de pesquisa aplicada.

### **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Considerando que a proposta deste trabalho visa implementar um programa de preparação para a aposentadoria no Hospital das Clínicas da UFMG, a base metodológica utilizada será a pesquisa-ação, que se caracteriza por ser um tipo de pesquisa social realizada em associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo no qual tanto o pesquisador quanto os participantes estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (VERGARA, 2005).

Sobre a pesquisa-ação Gil (2002) destaca que é um tanto complicado estabelecer uma ordem cronológica precisa para o seu desenvolvimento, já que a dinâmica deste tipo de pesquisa depende da constante interação entre os pesquisadores e dos grupos interessados, o que pode acarretar em diversos ajustes no desenrolar dos trabalhos. Assim, o autor sugere

algumas etapas importantes que, embora não sejam ordenadas temporalmente, podem auxiliar os pesquisadores.

Entre as principais etapas da pesquisa-ação estão: a fase exploratória, marcada pela delimitação e reconhecimento do campo onde pesquisa será desenvolvida, bem como a percepção sobre a expectativa dos interessados. A segunda etapa é a de formulação do problema, lembrando que neste tipo de pesquisa o foco está na apresentação de uma solução prática, o chamado “como fazer”. Quanto às fases de formulação de hipóteses e seleção da amostra, a principal ressalva é de que, diferentemente da pesquisa clássica, na pesquisa-ação geralmente utilizam-se critérios de natureza qualitativa e intencionais, ou seja, de acordo com os parâmetros escolhidos como mais relevantes para que o investigador alcance os resultados esperados.

Continuando, na etapa de coleta de dados, por sua vez, pode-se lançar mão de técnicas como entrevistas, questionários, observação participante, análise de conteúdo e sociodrama, sendo esta última a principal técnica utilizada neste trabalho. Na sequência os pesquisadores devem elaborar um plano de ação no qual constem, por exemplo, os objetivos a serem atingidos, a população, as medidas que serão adotadas e os mecanismos de controle e avaliação dos resultados, os quais poderão ser divulgados através de congressos, conferências, relatórios, imprensa, entre outros meios, perfazendo a última etapa da pesquisa-ação. (GIL, 2002).

Com vistas à garantia de uma sustentação teórica consistente também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a qual resultou em um compilado de alguns aspectos descritos na literatura envolvendo a temática em estudo.

## **6. PLANO DE AÇÃO**

O projeto de implantação do programa deverá ser conduzido pela Divisão de Gestão de Pessoas do Hospital das Clínicas da UFMG, mais especificamente pela Unidade de Desenvolvimento de Pessoas, a qual é composta por psicólogos e assistentes sociais.

Inicialmente devem ser definidos temas que estimulem a reflexão dos participantes sobre o seu papel na sociedade; a importância de se fazer um planejamento para a aposentadoria; a possibilidade de continuar desenvolvendo algum tipo de atividade após a aposentadoria formal; o preenchimento do tempo com atividades físicas, culturais e sociais; a

definição de novos projetos e objetivos de vida; formas de administrar o maior período de convivência com os familiares; direitos sociais, entre outros.

Na sequência deverá ser definida junto à Divisão de Gestão de Pessoas a quantidade de participantes por turma, a periodicidade, local, horário e tempo de duração dos encontros, bem como a data de início dos mesmos. Com vistas a um melhor aproveitamento do conteúdo e dimensionamento do número de alunos por turma, os participantes serão divididos em três grupos, conforme se segue:

- Profissionais assistenciais de nível superior (médicos, enfermeiros, farmacêuticos, etc)
- Profissionais assistenciais de nível médio (técnicos em enfermagem, técnicos em radiologia, etc.)
- Profissionais técnicos administrativos de nível superior e médio (analistas administrativos, contadores, engenheiros, assistentes em administração, técnicos em contabilidade, etc.)

Na divisão das turmas deverão ser agrupados, sempre que possível, funcionários de vínculo UFMG, Ebserh e terceirizados, de modo a estreitar e fortalecer as relações de convivência entre os profissionais.

Em seguida serão definidos os requisitos a serem preenchidos pelos interessados em participar do programa. Realizadas estas etapas os parâmetros estabelecidos serão então levados à Unidade de Comunicação para divulgação do mesmo na intranet do Hospital, com data prevista para abertura e fechamento do período de inscrições.

Continuando, proceder-se-á a publicação de processo para seleção interna de instrutores, no qual o currículo dos candidatos será avaliado de acordo com a pontuação estabelecida na matriz de competências. Para cada uma das áreas a serem desenvolvidas durante o curso será selecionado um instrutor com curso superior. As áreas serão as seguintes: administração, direito, psicologia, ciências sociais, educação física, nutrição e medicina (geriatria/clínica médica).

<b>Tab. 1 - MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA OS CANDIDATOS A INSTRUTORES</b>		
Especialização	Relação direta com as disciplinas do curso	10 Pontos
	Relação indireta com as disciplinas do curso	07 Pontos
Mestrado	Relação direta com as disciplinas do curso	13 Pontos
	Relação indireta com as disciplinas do curso	10 Pontos
Doutorado	Relação direta com as disciplinas do curso	15 Pontos
	Relação indireta com as disciplinas do curso	10 Pontos
Vínculo com a instituição	Concursado na área de formação	10 Pontos
	Concursado em outras áreas	07 Pontos
Experiência comprovada em docência	Na área de formação	05 Pontos
	Outras áreas	03 Pontos
Cursos de extensão relacionados com as disciplinas a serem ministradas (até 03 cursos)	Carga horária maior ou igual a 180 horas	06 Pontos
	Carga horária entre 60 e 179 horas	04 Pontos
	Carga horária entre 20 e 59 horas	02 Pontos

Caso as pontuações finais de dois ou mais candidatos sejam exatamente iguais, o desempate ocorrerá da seguinte forma:

1º - Candidatos com mais tempo de serviço no HC-UFMG;

2º - Candidato com maior idade;

3º - Persistindo o empate a vaga será decidida por sorteio.

As disciplinas que serão ministradas pelos instrutores de cada área compreenderão, a princípio, os seguintes assuntos:

**Administração:** Empreendedorismo na aposentadoria, gestão do orçamento doméstico e familiar, investimentos, gerenciamento do tempo e planos de saúde.

**Direito:** O aposentado na constituição federal, direitos sociais, cidadania, estatuto do idoso;

**Psicologia:** Abordagem sobre os efeitos psicológicos da transição para a aposentadoria, o “ser idoso” – como encarar os desafios da 3ª idade, o aposentado no convívio familiar, atividades para suprir o tempo livre; cuidado com os vícios – ex: álcool, jogos (efeitos psicossociais);

**Ciências Sociais:** Políticas públicas de valorização e inserção do aposentado/idoso na sociedade;

**Educação Física:** Atividade física na 3ª idade e cuidados com o corpo;

**Nutricionista:** Alimentação na 3ª idade e abordagem dos efeitos físicos do álcool e do tabaco;

**Médico geriatra/clínica médica:** Cuidados gerais com a saúde do idoso e os efeitos da aposentadoria sobre o corpo humano.

O desenvolvimento do curso dar-se-á de forma mista, mesclando conteúdos teóricos e práticos. O conteúdo teórico será ministrado na forma de palestras e outros recursos didáticos como vídeos, apostilas, estudos de casos, palestrantes convidados, entre outros. O conteúdo prático poderá ser ministrado em sala de aula ou em locais extraclasse, abrangendo atividades físicas, culturais, lúdicas, entre outras.

As sessões que envolverem atividades físicas intensas deverão ser, obrigatoriamente, acompanhadas por profissionais de saúde devidamente equipados com materiais de primeiros-socorros.

O plano de trabalho de cada sessão deverá conter o(s) recurso(s) didático(s) escolhido(s) pelos instrutores, a seu critério, com aprovação prévia da coordenação do programa.

Na data prevista para início da primeira turma, será realizada aula inaugural, para a qual serão convidados o reitor da UFMG, a superintendente do Hospital das Clínicas, o colegiado executivo, chefias de setor e chefias de unidades.

## **7. AVALIAÇÃO/ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES**

O acompanhamento e avaliação das ações do programa serão realizados em dois momentos distintos, um prévio e outro posterior. Inicialmente será realizado um monitoramento com lista de presença para aferição da assiduidade e índices de adesão e evasão dos alunos, os quais deverão frequentar, no mínimo, 75% dos encontros para o recebimento do certificado de conclusão. Ainda em relação ao acompanhamento prévio, a Unidade de Desenvolvimento de Pessoas aplicará, bimestralmente, questionários e entrevistas

com o objetivo de mensurar o grau de satisfação dos participantes em relação à estrutura física oferecida, grade curricular, carga-horária, e a didática e conhecimento dos instrutores sobre os temas ministrados. Os resultados fornecerão subsídios para manutenção dos pontos bem avaliados e melhorias nos quesitos que obtiverem índices de satisfação abaixo do percentual mínimo estabelecido como satisfatório pela coordenação do programa, 70%.

Os instrutores, por sua vez, também deverão apresentar à Unidade relatório bimestral versando sobre os pontos positivos e negativos, as dificuldades encontradas e as experiências positivas observadas até aquele momento.

Em paralelo, a Unidade de Desenvolvimento de Pessoas deverá manter um cadastro dos participantes para realização de pesquisas e visitas futuras aos grupos após a efetivação de suas aposentadorias, com o objetivo de obter relatos de experiências dos antigos participantes sobre a efetiva contribuição do programa para o fim a que se destina. Por ocasião das visitas alguns participantes poderão ser convidados para irem ao HC-UFMG apresentarem suas impressões aos novos participantes do programa, agregando conhecimentos e auxiliando no aspecto motivacional das novas turmas.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este projeto procurou apresentar, através das metodologias pesquisa-ação e revisão bibliográfica, uma proposta de implantação de um programa de preparação para a aposentadoria no Hospital das Clínicas da UFMG.

Uma das principais conclusões que se pôde tirar da pesquisa foi a necessidade de o planejamento para a aposentadoria se iniciar desde a entrada dos indivíduos no mercado de trabalho, de modo que as angústias que naturalmente surgem à medida que o momento se aproxima possam ser amenizadas ao longo dos anos por uma preparação bastante antecipada, que envolva tanto aspectos materiais (aportes financeiros em planos de previdência complementar, fundos de renda fixa, títulos públicos, etc), quanto físicos (cuidados com a saúde) e psicossociais (transição para a terceira idade, direitos do idoso, administração do tempo livre, ente outros).

Outro ponto interessante foi a percepção de que o termo “preparação para a inatividade” tem sido inadvertidamente aplicado por muitos dos programas espalhados pelo país com este mesmo objetivo. Oras, se a missão precípua é preparar os trabalhadores para um

melhor aproveitamento de seu tempo livre, falar em “inatividade” configura um verdadeiro paradoxo.

Entre as principais dificuldades encontradas pode-se citar a falta de levantamentos estatísticos da Divisão de Recursos Humanos (Div Gp) do HC-UFMG quanto ao dimensionamento preciso do número de pessoas que já completaram o tempo de serviço para a aposentadoria e continuam em atividade, ou que se encontram às vésperas de preencherem os requisitos necessários para se habilitarem a essa condição. Segundo os próprios funcionários da Div Gp, essa dificuldade é decorrente de alguns fatores como a recente contratação de mais de 1.600 funcionários da Ebserh, que ingressaram na instituição trazendo consigo anos de efetivo serviço computados em outras instituições públicas ou privadas, sendo que a contagem desse tempo é feita pelo próprio interessado junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

Quanto aos servidores UFMG, pertencentes ao regime jurídico único (Lei 8.112/90), da mesma forma, muitos ainda não averbaram na Div Gp o tempo trazido de outras instituições para as quais prestaram serviço anterior ao seu ingresso nos quadros da universidade.

Para estudos futuros recomenda-se que sejam realizadas investigações pontuais que abordem temáticas como, por exemplo, a relação dos servidores federais com a previdência complementar, sobretudo os que ingressaram no serviço público após 04 de fevereiro de 2013, pois estão sujeitos aos ditames da Lei 12.618, de 30 de abril de 2012, que instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais e limitou os proventos da aposentadoria dos servidores abrangidos pelo regime próprio ao teto do INSS, atualmente em R\$ 5.645,80 (Cinco mil seiscentos e quarenta e cinco reais e oitenta centavos).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Dados de 19 de março de 2018



## 9. REFERÊNCIAS

- ABRAPP. **Aposentadoria com qualidade, responsabilidade social da empresa.** Fundos de Pensão, n. 292, ano XXIII, p. 41-44, Mar 2004.
- BISPO, Patrícia. **Militares são preparados para a inatividade.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Materia/3802/militares-sao-preparados-para-a-inatividade.html>> Acesso em 07 de janeiro de 2017.
- BRASIL, Lei nº 10.741/2003. **Estatuto do Idoso.** Brasília: DF, 1º de outubro de 2003.
- BRASIL, Lei nº 12.618/2012. **Institui o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, inclusive os membros dos órgãos que menciona; fixa o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência de que trata o art. 40 da Constituição Federal; autoriza a criação de 3 (três) entidades fechadas de previdência complementar, denominadas Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp-Exe), Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Legislativo (Funpresp-Leg) e Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário (Funpresp-Jud); altera dispositivos da Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004; e dá outras providências.** DF, 30 de abril de 2012.
- BRUNS, M.A. de T.; ABREU, A.S. **O Envelhecimento: encantos e desencantos da aposentadoria.** Revista da ABOP, n. 1, v. 1, p. 5-33, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recompensando Pessoas. In: Gestão com pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.
- DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Motivação e sistemas de recompensas. In: Comportamento Humano no Trabalho, uma abordagem psicológica.** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 3ª reimpr. da 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 207 p.
- DE MASI, Domênico. **O ócio criativo: entrevista a Maria Serena Palieri.** Tradução de Léa Manzi. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. 336 p.
- EMILIANO, N. **Aposentadoria, o Idoso e a Família.** Disponível em: <<http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo368.shtml>>. Acesso em 08 de janeiro de 2017.
- FRANÇA, L. H.; SOARES, D. H. **Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida.** Psicologia, ciência e profissão, Brasília, v. 29, n. 4, dez. 2009. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932009000400007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000400007)> Acesso em 08 de janeiro de 2017
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

NETTO, F.C.; NETTO, J. P. **Programas de preparação para a aposentadoria: Um desafio atual à responsabilidade social das organizações.** XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009.

SIMÕES, Celso Cardoso da Silva. **Relações entre as alterações históricas na dinâmica demográfica brasileira e os impactos decorrentes do processo de envelhecimento da população.** Série Estudos e Análises: Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 4. IBGE: Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro, 2016. 119 p. Disponível em <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98579.pdf>>. Acesso em 23 jan. 2018.

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. De **Bem com a Vida – Programa de Preparação para a Aposentadoria.** Disponível em <<http://www.dgrh.unicamp.br:9091/ppa/dbcv/2008/index.html>>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO - **Programa de Preparação para a Aposentadoria.** Disponível em <<http://www.srh.uerj.br/ppa/site/index.html>>. Acesso em 07 de janeiro de 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

ZANELLI, J. C. **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.

## ANEXO 1 - CRONOGRAMA

AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO (2018)											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Seleção de temas a serem abordados no programa.	Div GP												
Definição de quantidade de participantes, periodicidade, local, horário, duração e data de início dos encontros.	Div GP												
Divulgação e abertura do processo de seleção de instrutores.	Div GP e Unidade de Comunicação												
Divulgação e abertura do processo seletivo para interessados em participar do programa.	Div GP e Unidade de Comunicação												
Publicação do resultado final para instrutores selecionados.	Div GP e Unidade de Comunicação												
Publicação do resultado final para participantes selecionados.	Div GP e Unidade de Comunicação												
Emissão de convites para as autoridades.	Unidade de Comunicação												
Aula inaugural do programa.	Div GP												

## ANEXO 2 - INVESTIMENTO

A implantação do programa foi pensada de forma a gerar o mínimo de custos financeiros para a instituição. Será utilizada uma das oito salas de aulas do Centro de Apoio Diagnóstico (CAD) inaugurado em 2016, as quais comportam em média 20 a 30 pessoas. Todas as salas de aula já possuem recursos como cadeiras e quadros brancos. Sugere-se a aquisição, exclusivamente para o programa, dos seguintes materiais:

DESCRIÇÃO DO MATERIAL	QUANTIDADE	VALOR MÉDIO
Projetor de multimídia com brilho de, no mínimo, 3200 lumens, conexões VGA e HDMI e lâmpada com capacidade de, pelo menos, 10.000 horas de vida útil.	01	R\$ 2.000,00
Notebook com pelo menos 4 GB de memória RAM, 500 GB de HD, processador de 1.7 GHz, sistema operacional Windows 10 ou superior, conexões USB e HDMI, tela de 14” ou superior.	01	R\$ 1.500,00
Caneta cor azul para quadro branco	10	R\$ 30,00
Caneta cor preta para quadro branco	10	R\$ 30,00
Caneta cor vermelha para quadro branco	10	R\$ 30,00
Resma de folhas de papel A4	04	R\$ 17,00
	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.658,00</b>

Assim, o custo total estimado para a primeira turma será de R\$ 3.658,00 (Três mil seiscentos e cinquenta e oito reais). A opção pelo termo “preço médio” ocorreu por se tratar de uma instituição pública que, devido a essa condição, terá que adquirir os materiais através de processo licitatório.

Os instrutores devem ser em número de 07 (sete) da própria instituição, devendo ser recompensados em 02h de folga para cada hora-aula ministrada. A instituição deverá emitir declaração de participação para os instrutores com assinatura, de forma a contribuir com o enriquecimento do currículo dos mesmos. Anualmente deverá ser aberto novo processo seletivo para instrutores para que outros profissionais também tenham oportunidade de participarem do programa.