



# *E*STUDO DE CASO PARA ENSINO





# O PORTÃO DE SEU RAFAEL<sup>1</sup>



Sílvia Regina Freitas da Silva<sup>2</sup>

Poderia tratar-se de um portão qualquer, mas aquele em especial “pertencia” ao Seu Rafael. A rua, Segundo Wanderley, não era nem ao menos mencionada, o portão tornara-se o local de referência e encontro das pessoas que entravam e saíam. E com zelo, o portão era fechado e aberto dia após dia, ano após ano. O Seu Rafael parecia que tinha sido congelado no tempo, com seu boné, seus cabelos brancos e aquele sorriso contagiante e cativante a todos que por ele passavam, ali ele era feliz. Ainda posso lembrar-me da sua voz “Ô Dudu, corre que seu Xavier já chegou e tá com pressa, menino...” “Zezinho chama o Pedrinho que tá jogando bola, que a mãe dele já chegou...” “Bom dia professora, tá bonita!” E assim, com seu jeitinho ele ia conquistando todo mundo.

A questão é que Seu Rafael, funcionário mais antigo do Colégio, com 84 anos de idade, não queria se aposentar. Ele viveu tão intensamente aquela função que não percebeu que o tempo passou... E não queria delegar a responsabilidade do seu “portão” para ninguém. O portão agora não pertencia mais ao Colégio, pertencia ao Seu Rafael.

A história do Seu Rafael apresenta-se como pano de fundo para uma reflexão sobre vários funcionários que também desempenham suas funções já algum tempo e, estão próximos da aposentadoria... Gerando uma inquietação nas pessoas que lidam diretamente com a situação, como é o caso desta educadora, que para e pensa na história de “Seu Rafael”...

Que agora semeando em outras “terras”, em muitos outros canteiros, com o seu portão revelado, pode servir de exemplo para outros que trilharão o mesmo caminho – a “árdua” trajetória da aposentadoria.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão do Curso, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, sob a orientação das professoras Maria Valéria Pereira Araújo; Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

<sup>2</sup> Docente do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN - FARN. Email: sohsilvia@yahoo.com.br.

Então, ela se pergunta: Que ações organizacionais podem ser feitas para apoiar a condução desta trajetória tão almejada e ao mesmo tempo assustadora na vida das pessoas, a exemplo de Seu Rafael e seu portão?

Como minimizar as implicações da decisão de se aposentar sem provocar uma crise de identidade profissional e pessoal? Estas são as suas inquietações.

## O CONTEXTO

José Rafael de Araújo, ou simplesmente Seu Rafael, era um dos funcionários mais antigos. Ele iniciou no Colégio em 1974 na função de jardineiro. Pela sua habilidade no relacionamento e carisma ele foi promovido a porteiro e permaneceu nesta função durante 28 anos. Durante todo esse tempo, o Seu Rafael foi sendo referência não só pelo seu trabalho (impecável), mas também pela proximidade e conhecimento que ele foi obtendo tanto dos pais como dos alunos. E em uma escola do porte do Colégio das Neves e pela quantidade de alunos que possui o porteiro tem a função primordial de guardar “os tesouros” daqueles que optaram pela escola. E neste quesito os pais tinham a total confiança nele e, conseqüentemente, na escola. Com o mesmo carinho que ele cuidava das plantas ele soube semear ternura num simples gesto mecânico.

No aniversário de 75 anos do Colégio das Neves, ele foi homenageado como o funcionário com mais idade em serviço, 84 anos, e como ele ficou orgulhoso recebendo a sua placa de agradecimento pelos serviços prestados àquela instituição com tanta dedicação.

Mas o tempo é implacável, ele não para. Muitas vezes, é na expressão das faces que ele vai mostrando que é chegada a hora de desacelerar.

Os passos já não acompanham o ritmo do coração, o olhar já não possui aquele brilho e, no entanto, a cada momento ele repousa, contemplativamente, na linha do horizonte e como numa volta ao tempo a gente se dá conta de que é chegada a hora de se aposentar. Com o Seu Rafael não foi diferente, se não fosse um pequeno detalhe, ele não queria ir embora, ele não queria parar. O Colégio das Neves há muito tinha deixado de ser apenas o seu trabalho, ele passou a ser a sua vida. As experiências vividas foram sendo sedimentadas e reconstruídas simbolicamente na sua identidade profissional com aquela Instituição. Nos últimos anos, as Irmãs acharam que seria mais prudente colocar outro porteiro que o “auxiliasse” na sua tarefa, pois o portão, já meio esquecido, precisava de alguém mais atento; os

reflexos já lhe traíam e denunciavam a chegada do fim. E agora, como falar para o Seu Rafael que ele não podia mais ficar ali, no seu portão?

A situação de Seu Rafael representa a de inúmeros funcionários do Colégio. Este tem uma política de gestão de pessoas que demonstra a preocupação com os funcionários e com o clima organizacional, prestando auxílio ao funcionário, independente da produtividade e do desempenho, onde os funcionários são valorizados e reconhecidos pela sua dedicação e permanência na Instituição. A rotatividade é baixa, fazendo com que as pessoas contratadas permaneçam por longo tempo na organização.

Confunde-se a identidade pessoal com a identidade profissional, o Colégio representa não apenas o palco da vida e do trabalho. Os limites fronteiriços do mundo do trabalho e do mundo da vida são estreitos. Quem entra na organização pode permanecer ao longo de sua vida.

## **COLÉGIO DAS NEVES**

O Colégio Nossa Senhora das Neves, é uma instituição de ensino confessional católico de médio porte, que atende da Educação Infantil à Faculdade no município de Natal/RN. Ele pertence à Congregação das Filhas do Amor Divino que tem como fundadora a Madre Francisca Lechner.

Atualmente, o carisma da fundadora marca presença em dezoito países, nos continentes: europeu, africano e americano. O Neves, como é carinhosamente chamado, é referência na qualidade do seu ensino e dos seus serviços, prestados à comunidade há 77 anos.

Uma das características desta instituição é a baixa rotatividade dos funcionários, favorecendo a criação de um clima afetivo e familiar entre os seus funcionários e destes, com a instituição. O fato de ser uma escola com mais de meio século de atuação na educação tornou-a referência na formação de valores das famílias, possibilitando a educação de várias gerações.

É neste contexto que alunos, pais e funcionários vão apreendendo sentidos e significados de uma escola que, para muitos é uma extensão das suas casas. Após anos e anos vivendo um tempo nessa instituição, o Seu Rafael não só formou a sua identidade profissional como ele teceu no seu "abrir fechar" as suas relações afetivas e sociais num espaço-tempo marcado pelas suas histórias de vida. Portanto, esse estranhamento do deixar de ser, ficaram guardados na memória, nas lembranças de um tempo que não volta mais.

## AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As políticas de gestão de pessoas favorecem as interações entre os diferentes grupos e setores da escola, a partir de uma prática de desenvolvimento profissional e espiritual de toda comunidade escolar observado no depoimento da funcionária Gracy Bezerra, professora de matemática há 31 anos... “Quando comecei a trabalhar, ainda muito jovem, aos 16 anos, percebi que a escola tinha um jeito todo especial de ser... Senti-me bastante acolhida e valorizada como ser humano e como profissional. Foi no NEVES que construí a minha vida...”

Relatos como o da professora é muito comum, pois existe um número de profissionais que tiveram no Colégio das Neves o seu primeiro trabalho, tornando-se este, significativo na construção da identidade profissional. Sabe-se que o primeiro trabalho de uma pessoa tem uma importante relevância na forma como esta se vê ao longo da vida profissional.

Apesar de não possuir um Setor de Recursos Humanos (RH), pode-se observar que os profissionais possuem um diferencial de valorização que faz com que tenham pelo Colégio esse sentimento de acolhida e fraternidade...

As políticas de gestão de pessoas estão voltadas para a preocupação e a sensibilidade diante dos problemas funcionais, em particular, com as pessoas próximas da aposentadoria, que por muito tempo dedicaram sua vida ao Colégio. Estas políticas podem ser traduzidas pela fala da Irmã Beatriz, 13 anos como diretora financeira da escola, “ por mais que tenhamos avanços tecnológicos, jamais substituiremos o que existe de mais humano e precioso: a inteligência, a criatividade, a habilidade, as competências e os diferentes aprendizados das pessoas”.

Este olhar sensível é percebido nos funcionários registrando a confiança e abertura dada pelas Irmãs, confirmando uma proximidade profissional e pessoal. Longe de uma atitude paternalista, as Irmãs reconhecem a dedicação e o comprometimento com a filosofia da escola e favorecem uma abertura de diálogo para buscas de novos caminhos.

A escola, cotidianamente, vai recriando o seu quadro funcional como um mosaico: somando os diferentes potenciais e valorizando as competências de cada um. Neste depoimento, pode-se observar a caminhada do funcionário Evândalo mais de 37 anos de serviço, que iniciou no Neves como estagiário de educação física e hoje, conta a sua trajetória como

coordenador do setor "... Ocupei todos os espaços da docência escolar e, ainda, tenho muito a aprender, daí ainda não ter parado no tempo para passar a viver a aposentadoria... O desejo de ainda tornar concreto alguns sonhos, entre tantos já realizados, me faz continuar a caminhada na escola da vida, sempre pensando e agindo em busca de novos caminhos até a chegada do momento real..."

Este professor, como Seu Rafael, mesmo registrando tantos anos de trabalho e de vida não quer parar. As políticas de gestão ratificam um *continuum* de continuidade, o sentimento de pertença e o desejo de permanecer na Instituição, mesmo quando o corpo quer descansar. As infindáveis batalhas diárias nada representam diante destes sentimentos.

Ao negar-se parar, os funcionários longevos reconhecem a oportunidade de recriar sua função, dando um sentido de vida ao seu trabalho, ficando o refletir sobre a aposentadoria para segundo plano.

Refletir sobre as políticas para o desenvolvimento das pessoas é remeter um olhar mais criterioso para a instituição: como ela se organiza, quais os seus processos na gestão de pessoas e, principalmente, em qual setor este refletir acontece.

Pensar sobre as pessoas do Colégio das Neves não só deve caracterizar uma preocupação, mas um desafio de se fazer valer todos os anos de dedicação em suas funções. No entanto, existe uma (co) responsabilidade do setor de pessoal em tornar o momento da aposentadoria o mais tranquilo. Para Rosineide, encarregada do Departamento de Pessoal (DP), 30 anos de serviço ela percebe "que as pessoas têm muita dificuldade em se preparar para este momento, pode-se perceber que muitas se sentem descartadas pelo fato de deixarem de ser produtivas, ficando com o sentimento de que estão atrapalhando o funcionamento da empresa". Esse sentimento de "rejeição" na verdade reflete a necessidade de se repensar políticas voltadas aos funcionários na pré-aposentadoria. Os programas de aposentadoria que estão sendo desenvolvidos em algumas organizações apontam como mais uma alternativa para minimizar a ansiedade das pessoas para este momento. O contato direto que a Rosineide do DP tem com os demais colaboradores demonstra o quanto ela vem se sensibilizando em conversar/preparar o funcionário na tentativa de fortalecê-lo para a hora da despedida. "Confesso que é muito difícil, porque eles trabalharam muitos anos na escola, se apegaram de tal forma que assumiram o trabalho como se fosse propriedade sua. Muitos ficam até chateados comigo, achando que quero vê-los fora da instituição. Mas, na verdade só estou tentando ajudar a pensar na sua saída e que esta, seja a menos dolorosa possível".

Uma outra alternativa para a instituição pode ser a identificação, neste grupo de pré-aposentados, de talentos para que possam transmitir às novas gerações os conhecimentos acumulados na vida profissional e, desta forma, demonstrar que além da valorização das experiências adquiridas a instituição pensa nas pessoas. Nesta perspectiva, algumas ações estão sendo encaminhadas pelo DP como relata a funcionária do setor:

“A partir das conversas que venho tendo com os funcionários que estão próximos da aposentadoria, em acordo com a Direção, identificamos as pessoas que possuem um potencial produtivo e também outros aspectos como comprometimento, responsabilidade, se é o provedor da família, se possui filhos dependentes etc, e propomos que se aposente na perspectiva da escola continuar com ele com uma remuneração proporcional às horas de trabalho, o que normalmente ocorre com uma redução de carga horária, para que possam ter mais tempo para a família, ao lazer... Na realidade, é um tempo que ele pode utilizar também para compensar o baixo salário da aposentadoria, pois se tem uma redução de 40% no salário, aproximadamente”.

Pode-se notar que as ações da escola nesse sentido, já apontam para uma preocupação com os funcionários e o que precisa haver são ações mais consistentes com o intuito de apoiar, sensibilizar e orientar as pessoas para a condução de uma nova etapa nas suas vidas. Um aspecto importante a ser considerado, é a questão da perda salarial, um fator que desarmoniza futuros projeto/sonhos desses funcionários observado no depoimento do professor Evândalo mais de 37 anos de serviço “É possível dizer que a aposentadoria hoje não é uma pretensão tão desejada, por saber que seus proventos não atendem as necessidades mínimas, para uma sobrevivência digna”.

Aposentar. Parar. Envelhecer. Acomodar. Como preparar pessoas que ainda sonham, produzem, para o não-trabalho? Não se pretende analisar o alcance dos programas ou outras formas do pré-preparo para a aposentadoria, o desejo é mobilizar nos futuros gestores de PESSOAS, um novo conceito de “velhice”, hoje apresentado como sinônimos de sabedoria, energia e, porque não, de alegria.

Neste contexto, o Colégio das Neves, vem desenvolvendo políticas de valorização e desenvolvimento profissional, mesmo que informalmente, o que de certa forma, limita as ações estratégicas que poderiam estar sendo implementadas, acabando, infelizmente, por ocorrer a burocratização de algumas iniciativas neste campo. E como não há um responsável direto



(gestor de recursos humanos), ou se depara com a falta de colaboradores e/ou com a sobrecarga dos idealizadores dos projetos, já que terminam por acumular tarefas.

Mas, mesmo assim é possível ainda sonhar com uma proposta diferenciada para a aposentadoria porque existe espaço, desejo e pessoas, tratando-a como etapa do desenvolvimento profissional e pessoal.

## **GESTÃO DE PESSOAS: OS REFLEXOS E SIGNIFICADOS DA APOSENTADORIA**

A história do Seu Rafael e seu portão e dos relatos dos funcionários remete aos reflexos e significados da aposentadoria. Esta educadora, em suas inquietações, foi conversar com os colegas de trabalho em fase de pré-aposentadoria para compreender seus sentimentos, procurando desvendar internamente as seguintes questões: O que os funcionários pensam sobre a possibilidade de aposentar-se? Quais os sentimentos que perpassam em seus corações ao pensar nesta possibilidade?

Desvendar os seus sentimentos, conhecer suas histórias de vida é reconhecer a importância da construção da sua identidade profissional, vivenciada a cada dia, permitindo encontrar estratégias que favorecerão um desligamento mais humanizado e mais condizente com toda a dedicação e comprometimento desses funcionários. Descobertas organizacionais são importantes para lidar com os sentimentos destas pessoas que “doaram” sua vida em prol da Instituição, conforme relato da funcionária Claudimar, auxiliar de tesouraria, 32 anos na função “..minha aposentadoria vai retirar uma boa parte da minha vida que é o Neves”.

O relato de Fátima Santos, coordenadora de serviços, 36 anos na organização, ratifica a sensação de perda e afastamento compulsório, “... esta Escola é a extensão da minha família! A minha caminhada aqui foi construída com muito orgulho, dedicação e verdade. O momento maior sei que se aproxima... Entristeço com a partida, mas alegre-me saber que tudo o que fiz foi com amor”.

Outros relatos seguem a mesma “lógica emocional”. Fernando Geraldo, professor de educação física, 31 anos em serviço, registra “... Apesar dos 31 anos de serviço considero-me uma pessoa ativa e percebo o meu crescimento pessoal e profissional junto a esta instituição. Por enquanto não pretendo parar de trabalhar, porque tenho ainda muito a contribuir com o

trabalho educativo do NEVES.” Para Rosineide, encarregada do departamento de pessoal, desabafa: “Trabalhar no NEVES para mim tem os mais diversos sabores e sentimentos, pois cheguei aqui com 15 anos de idade, em plena adolescência trazendo dentro do meu coração uma vontade enorme de aprender, descobrir e de ser útil... O NEVES me deu muitas oportunidades de crescimento profissional e eu agarrei com vontade, responsabilidade e dedicação... Hoje, passados 30 anos me sinto realizada profissionalmente e com muita energia para produzir ainda mais...”

Romper com o paradigma de que aposentadoria significa “uma morte social”, é um dos desafios dos novos gestores de pessoas. A aposentadoria precisa voltar ao seu lugar de merecimento pelo tempo de contribuição e, assim, valorizar dignamente o profissional que tem marcado na sua caminhada o seu exercício profissional e o seu valor produtivo.

## **O PROBLEMA**

Seu Rafael resistia em sair porque o seu trabalho passou a ser a sua vida. Foram tantos anos ali, naquele portão, que ele não conseguia visualizar ou até mesmo vislumbrar alternativas, outras saídas. O parar, na verdade, significava o princípio do fim. A Instituição reconhece e valoriza a dedicação e fidelidade dos seus funcionários. Quantos vestiram a camisa do Colégio? Quantos derramaram lágrimas de alegria e de tristeza nas vitórias e derrotas organizacionais? Reflete esta educadora, preocupada com o destino de funcionários com média de 30 anos de serviços prestados à Instituição.

A Escola procura amenizar os efeitos do tempo no corpo, na cabeça e no coração dos funcionários, sem perder o foco no desempenho, tal como fez com Seu Rafael, colocando outro porteiro que o auxiliasse no portão, que já estava meio esquecido.

Entretanto, há uma característica peculiar nesta Instituição: diversos funcionários com muitos anos de serviços, em fase de pré-aposentadoria, recusando-se a aposentar-se pelo amor e dedicação ao trabalho. Suas identidades se confundem. Trabalho e vida foram superpostos. Falar em aposentadoria é lidar com sentimentos de perda, angústia e tristeza, é pensar no momento da separação de sua vida com o Neves, é não ver alternativas para este momento tão especial na vida de uma pessoa. E o lado bom da aposentadoria? Este não é vislumbrado atualmente pelos funcionários por estes profissionais.

Com estes questionamentos, e com a teia de pensamentos tecendo caminhos intermitentemente, esta educadora para e pensa no Seu Rafael, achando que ele ficaria contente em saber que uma professora está contando sua história, revelando o seu portão que espera pela chegada de novos “jardineiros”... Ela sabe que pode encontrar soluções para algumas questões. Então, pergunta-se, por que os funcionários não querem se aposentar? O que a organização pode fazer para prepará-los dignamente para fase aparentemente natural em determinada etapa de vida?

## NOTAS DE ENSINO

### Resumo

O Colégio Nossa Senhora das Neves é uma instituição de ensino confessional de médio porte, que atende da Educação Infantil à Faculdade. A organização, que existe há 77 anos, é referência na qualidade do ensino e nos serviços prestados à comunidade. As políticas de gestão de pessoas, focalizadas no reconhecimento da dedicação dos funcionários, e a baixa rotatividade de pessoal contribuem para um forte apego destes ao Colégio. Em certas ocasiões gerando a superposição da identidade profissional e pessoal, dificultando a percepção da aposentadoria por parte dos funcionários, com média de 30 anos de serviços prestados à Instituição. O “portão de seu Rafael” serve como exemplo e pano de fundo de uma situação vivida por outros profissionais que atuam no Colégio, afinal Seu Rafael, funcionário mais antigo do Colégio, com 84 anos de idade, não queria se aposentar. Este caso é relatado sob o ponto de vista de uma educadora que persiste em estudar a problemática da aposentadoria e do afastamento compulsório do trabalho. Neste sentido, as perguntas inquietas que não saem da sua mente são: porque os funcionários não querem se aposentar?

O que a organização pode fazer para prepará-los dignamente para esta fase, aparentemente, natural em determinada etapa de vida?

## **Fonte dos Dados**

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com as gestoras e funcionários do Colégio Nossa Senhora das Neves, bem como com os familiares de Seu Rafael. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, tanto os gestores como os familiares foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. A história real de Seu Rafael ocorreu no ano de 2007, ocorrendo o seu falecimento um ano depois, história que servirá de exemplo e pano de fundo para o desvendar da realidade de outros colegas de trabalho, que foram consultados durante os meses de maio e junho de 2009.

## **Sugestões para discussão do caso**

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e psicologia. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões da aposentadoria, conceitos e fatores psicossociais e organizacionais relativos ao tema; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

## **Objetivos educacionais**

O Portão de Seu Rafael tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre a problemática da aposentadoria, não como um processo individual, mas como um fenômeno organizacional, neste caso, decorrente das políticas de gestão de pessoas da organização. Pretendem desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática da aposentadoria identificando os fatores psicossociais e organizacionais; b) reconhecimento da interface das políticas de gestão de pessoas e significado da aposentadoria para os funcionários; c) reconhecimento da importância dos programas de preparação para aposentadoria;

d) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; f) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

### **Alternativas para análise do caso**

Para compreensão dos impactos da problemática da aposentadoria no âmbito organizacional, uma questão de partida para discussão em plenários poderia ser: o que significa a aposentadoria para os funcionários da organização estudada?

Deve-se destacar que refletir sobre a aposentadoria é analisar mais uma etapa do desenvolvimento do homem no contexto em que se encontra (FRANÇA, 1999) e que a aposentadoria representa uma ruptura com o mundo do trabalho, acarretando mudanças no sistema de relações sociais e no sistema de papéis e status (SANTOS, 1990).

Como o trabalho é fundamental para o desenvolvimento e reconhecimento social, o aposentado pode ter dificuldades de desvincular-se do mesmo, esta dificuldade tende a ser proporcional ao grau de satisfação obtido, seja no desempenho do trabalho em si, seja no grupo formado por intermédio do trabalho (ZANELI e SILVA, 1996).

Ressalta-se que os funcionários do Colégio apresentam alto grau de satisfação com o trabalho, tendo pela organização um forte sentimento de pertença e apego emocional. Poucos relatam as possibilidades de perdas financeiras com a aposentadoria, apesar de estas serem uma de suas conseqüências imediatas, juntamente com a ansiedade frente ao vazio deixado pelo trabalho (FRANÇA, 1999)

A partir daí, ganha força a negação e o desejo dos funcionários longevos de não se aposentar. Aposentar-se significa ruptura emocional com o Colégio, significa estar na contramão do projeto social de sujeito trabalhador ao qual se condicionou durante a maior parte da vida (SOARES et al, 2007).

Em face disto, pode ampliar as discussões para o âmbito organizacional, reconhecendo os paradoxos e as contradições da problemática.

Se por um lado, através de suas políticas de gestão de pessoas, o Colégio estimulou, reconheceu e valorizou seus funcionários gerando um forte apego psicossocial, laços emocionais difíceis de serem rompidos; por outro lado, aproxima-se o momento de desengajamento, necessário à organização e aos próprios funcionários.

A organização não deve perder o foco no desempenho, precisa de inovação e “sangue novo”, entretanto, deve manter um clima organizacional de segurança e bem estar. Além disso, manter funcionários em fase de aposentadoria pode implicar no aumento de custos de pessoal pela demanda de contratar novos funcionários para auxiliar os antigos em fase de aposentadoria, tal como ocorreu com Seu Rafael.

Deve-se ressaltar que o fato de ter tempo de serviço e idade para a aposentadoria não significa a perda da capacidade produtiva, a empresa pode aproveitar os funcionários aposentados para realização de atividades temporárias. Isto pode representar uma grande economia para a empresa e reforço no orçamento dos aposentados (FRANÇA, 1999), além de contribuir para manter o vínculo emocional com o Colégio.

É importante destacar a interface entre as políticas de gestão de pessoas e o significado da aposentadoria para os funcionários, fato que contribui para aproximação dos objetivos organizacionais e objetivos individuais, bem como para forte apego à organização e negação dos funcionários em aposentar-se. Afinal, aposentar-se significa “perder o Colégio”, a segurança e o bem-estar por ele proporcionado. Entretanto, ressalta-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas ainda não estão sistematizadas, são reflexos da cultura organizacional religiosa e comunitária, tanto que não há um setor responsável pela área de gestão de pessoas na estrutura organizacional. De certa forma, tal fato não contribui para uma visão estratégica e diagnóstica de recursos humanos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000) sistematizando a relação entre os funcionários e a organização da seleção à aposentadoria.

Diante deste contexto, deve-se estimular os alunos na busca de alternativas de ação. Na busca de resultados mediatos, considerando as peculiaridades organizacionais em relação à temática, há uma demanda premente por um Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA), este deve ter como objetivo estimular discussões e compartilhamento das ambiguidades, dos sentimentos e dos projetos pós-aposentadoria entre os participantes. Tornando-se foro de debates sistemáticos pautados nos desejos, interesses e dúvidas daqueles próximos à aposentadoria (FRANÇA, 1999). Estes devem ser constituídos de atividades grupais sob a supervisão de profissionais especializados na área em uma equipe multidisciplinar.

Outra alternativa a considerar é a possibilidade de aproveitamento dos aposentados em cargos temporários, como consultores, assessores e colaboradores de projetos especiais, que requeiram o conhecimento e a experiência adquirida ao longo do tempo.

Além disso, o Colégio pode pensar em estimular os pré-aposentados e aposentados em trabalhos voluntários, principalmente por já ter uma cultura organizacional voltada para comunidade e voluntarismo.

Com base para estas ações, o Colégio deve pensar na criação de um setor de gestão de pessoas na sua estrutura organizacional de forma a dar conta das demandas organizacionais e individuais na área, demonstrando mais claramente sua preocupação com os funcionários, entretanto de forma sistematizada e estratégica, aproveitando o conhecimento acumulado na área de administração de recursos humanos.

Naturalmente que não há uma única maneira de tratar questões tão complexas como o significado do trabalho e da aposentadoria na vida das pessoas. Entretanto, deve-se alertar aos alunos sobre a importância do tema, tanto para o indivíduo, como para as organizações e para a sociedade.

### **Questões para discussão**

- 1) Com base nas características da organização, identifique o significado da aposentadoria para os funcionários e os impactos deste no âmbito organizacional?
- 2) Identifique os fatores psicossociais e organizacionais predominantes no contexto estudado.
- 3) Qual a interface das políticas de gestão de pessoas e o significado da aposentadoria para os funcionários da organização?
- 4) Relacione as alternativas de ação condizentes com a realidade estudada.
- 5) Como a literatura contempla os problemas estudados no caso?

## REFERÊNCIAS

FRANÇA, Lúcia. **Preparação para a aposentadoria**: desafios a enfrentar. In: VERAS, R. P. Terceira Idade: alternativas para uma sociedade em transição. Rio de Janeiro: Relume-Dumaré, 1999. p. 11-34.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Maria de Fátima de Souza. **Psicologia**: identidade e aposentadoria. São Paulo: Editora EPU, 1990.

SOARES, Dulce Helena Penna, et al. Aposenta-ação: programa de preparação para aposentadoria. **Estudos Interdisciplinares em Envelhecimento**. Porto Alegre, v. 12, p.143-161, 2007.

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