

## **Caso para ensino: “Desisti do Informes Gerais” - Conflitos de geração em um órgão público**

Joyce Tennyly Bezerra da Silva Ribeiro  
Maria Valéria Pereira de Araújo

### **RESUMO**

O caso para ensino “Desisti do Informes Gerais - Conflitos de geração em um órgão público” relata uma situação real ocorrida em uma agência bancária em Natal-RN, pertencente a uma grande empresa com o nome fictício de "Banco Sol", e que possui sua sede em São Paulo-SP. O dilema do caso trata dos constantes conflitos entre gerações envolvendo o grupo dos recém admitidos na empresa, com idades entre 25 e 35 anos, e os antigos funcionários, muitos deles já aposentados pelo INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social), mas que continuam trabalhando na empresa. Depois de muitos atritos e um clima de desarmonia que influenciava diretamente os resultados operacionais da empresa, foi deslocado para a unidade a gerente Cláudia e sua equipe do Recursos Humanos para intermediar o conflito. O caso traz falas retiradas a partir de entrevistas realizadas pela equipe com os representantes de cada grupo dos funcionários e através de dados observacionais da dinâmica de trabalho realizada na própria agência. De posse dos depoimentos obtidos e da observação realizada, Cláudia e sua equipe se depara com os seguintes questionamentos: Como intervir de maneira eficiente nessas relações interpessoais? Quais ações deverão ser implementadas para melhorar o ambiente de trabalho e amenizar os conflitos interpessoais visivelmente abaladas e que comprometem os resultados da empresa? Como levar o problema relatado pelos funcionários aposentados em relação a suas perdas salariais ao conhecimento da direção geral da empresa e o que sugerir? O que fazer para tornar o ambiente de trabalho mais receptivo, acolhedor e que favoreça o aprendizado das atribuições dos funcionários recém-admitidos? A equipe de Recursos Humanos deverá propor soluções para sanar as divergências entre os funcionários e melhorar o clima organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Aposentadoria. Preparação para a aposentadoria. Planos de Aposentadoria.

## ABSTRACT

The case "I gave up General Reports - Conflicts of generation in an agency of public administration" describes a real situation that occurred in a bank in Natal-RN which belongs to a big company with the fictitious name of "Banco Sol" - which has its headquarters in São Paulo-SP. The case's dilemma is about the constant conflicts between generations involving the group of newly admitted in the company, aged between 25 and 35 years, and the older employees, many of them already retired by the Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), but who continue to work in the company. After many misunderstandings and disharmony that influenced directly the company's operating results, a manager called Claudia and her human resources team were moved to the unit to mediate the conflict. In the case, you can read statements from interviews conducted by the team with members representing each group of employees and from observational data of work dynamics performed in the agency itself. With the testimonies obtained and the observation made, Cláudia and her team faces the following questions: How to intervene efficiently in these interpersonal relations? What actions need to be taken to improve the work environment and ease the visibly shaken interpersonal conflicts that undermine the company's results? How to take the problem reported by retired employees in relation to their salary losses to the knowledge of the general direction of the company and what to suggest? What can be done to make the work environment more receptive, welcoming and conducive to learning for the newly admitted employees? A human resources team should propose solutions to address disagreements among employees and improve the organizational environment.

**Key words:** Personnel Management. Admissions. Retirement. Preparing for a Retirement. Retirement Plans.

## 1 INTRODUÇÃO

Há pelo menos duas décadas uma instituição bancária do setor público não realizava concurso. Seu quadro funcional estava muito aquém do necessário, além de ser composto por pessoas que lá trabalhavam há muitos anos e que estavam

próximas de receber o benefício da aposentadoria. Muitas inclusive, já estavam aposentadas pelo INSS, mas ainda continuavam trabalhando. Esses funcionários estavam acostumados com a monotonia dos seus serviços e com a rotina de sempre ver os mesmos colegas de trabalho.

Porém desde 2003, esse banco vem realizando sucessivos concursos e à medida que os funcionários recém-admitidos iam assumindo seus cargos, iam também sentindo muitas dificuldades em se adequar aquele ambiente tão homogêneo. Logo se criou o rótulo de “funcionários novos” e “funcionários antigos” ou simplesmente “novatos” e “antigos” e com isso, uma enorme barreira e uma gigantesca divisão foi criada dentro da instituição.

Como não havia um treinamento prévio à chegada nas agências, os recém-admitidos precisavam aprender seus ofícios com os funcionários mais antigos. Mas isso trouxe muitas dificuldades de aprendizado, pois eles achavam que os funcionários responsáveis por “repassar” o serviço eram antipáticos, não tinham boa-vontade, nem paciência para ensinar o trabalho. Eles tiveram assim, que se desdobrar para aprender na prática suas atribuições e atender às demandas do setor.

Vários outros conflitos também surgiram à medida que os novatos iam assumindo novas funções, e principalmente quando traziam novas ideias e novas ferramentas de trabalho, muitas delas até necessárias para a instituição se manter competitiva no mercado, mas sempre geravam discussões e desgastes com os mais “antigos”.

A questão das diferentes remunerações também gerou um grande mal-estar entre os colegas, visto que os funcionários antigos tinham várias vantagens e bonificações incorporadas ao longo do tempo aos seus salários. Benefícios esses regidos por legislações e acordos de trabalho anteriores e que não se aplicavam aos novos funcionários. Os “novatos” achavam injusto desempenharem as mesmas funções, terem a mesma carga horária, mas seus salários serem até um quarto a menos do que recebiam os mais “antigos”.

Do outro lado, tinham os funcionários mais antigos com seus anos de experiência e ao mesmo tempo, suas limitações próprias da idade. Muitos já aposentados pela previdência, mas que resistem à ideia de saírem do banco porque sua renda seria drasticamente reduzida. Assistir vários funcionários novos “invadirem” seu ambiente de trabalho, muitos deles conquistando funções de

gerência e tornando-se em pouco tempo os seus chefes, era bem difícil de aceitar. Sentiam-se muitas vezes descartados, por não conseguirem acompanhar as muitas mudanças do setor, principalmente as operacionais com a grande quantidade de novas tecnologias surgindo um dia após o outro! Muitos diziam até que iam desistir de aprender tantos novos sistemas, como o senhor José, 35 anos de banco, 65 de idade e que em um momento de estresse gritou em alto e bom som para toda agência ouvir: “Desisti dos informes gerais! Não trabalho mais com esse sistema”.

Essa era a rotina de trabalho e o clima operacional vivido pelos funcionários. Passado algum tempo e com o ambiente de trabalho completamente dividido, uma intervenção era cada vez mais necessária, principalmente por esses conflitos comprometerem os resultados operacionais da empresa, portanto, uma equipe de Recursos Humanos do ambiente de gestão de pessoas se deslocou até a unidade para realizar um trabalho em grupo e intervir diretamente no conflito.

## **A Organização**

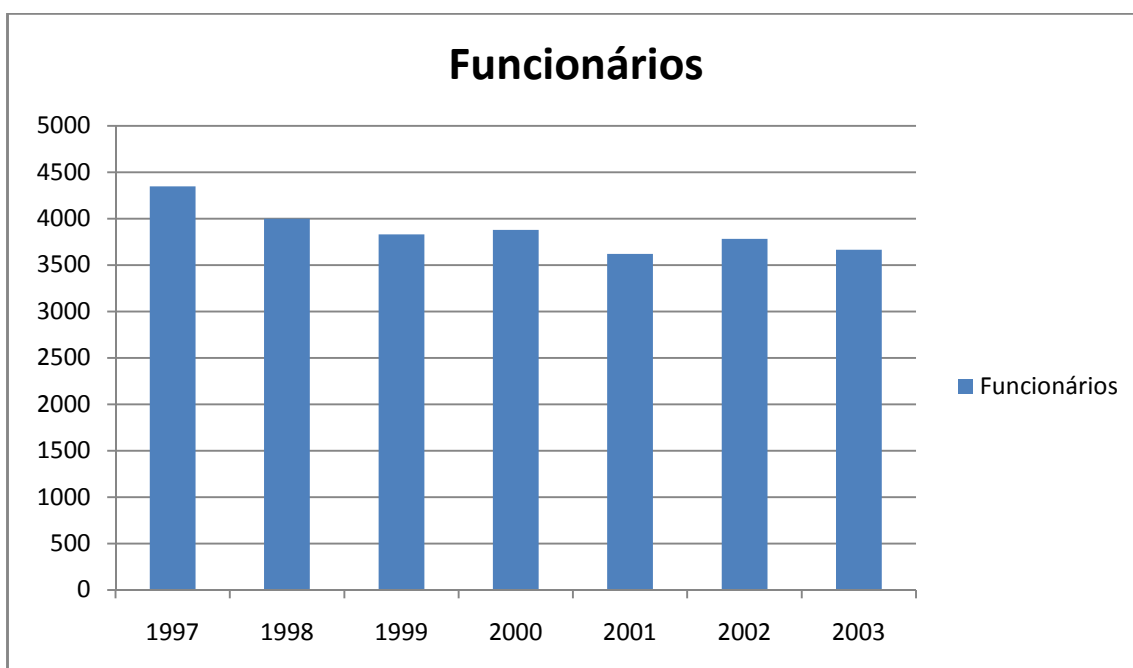
O banco Sol é uma empresa como tantas outras da administração pública. Reconhecida nacionalmente como uma instituição séria e bastante sólida, com missão e valores bem caracterizados e definidos, apresentando lucros voluptuosos ao longo dos anos e sempre se destacando no setor em que desenvolve seus serviços.

A instituição está inserida em um mercado reconhecidamente competitivo, mas ainda assim, tem se mantido entre os maiores do setor e possui uma fatia generosa do mercado em que desenvolve suas atividades.

O grupo identificou que para compreender a raiz do problema seria necessário verificar as informações desde a sua origem, ou seja, as novas convocações e a chegada dos novos funcionários naquela unidade.

Como fora dito, a instituição passou longas décadas sem realizar seleção externa. Entre os anos de 1997 a 2003, período em que não se realizava concurso público, o quadro funcional variou de 4.350 a 3.666 funcionários, ocorrendo uma diminuição gradativa de colaboradores.

Para ficar mais claro, podemos verificar essa evolução, ano a ano, conforme quadro abaixo:

**Ilustração 1:** Número de funcionários

Fonte: Banco Sol, (2017)

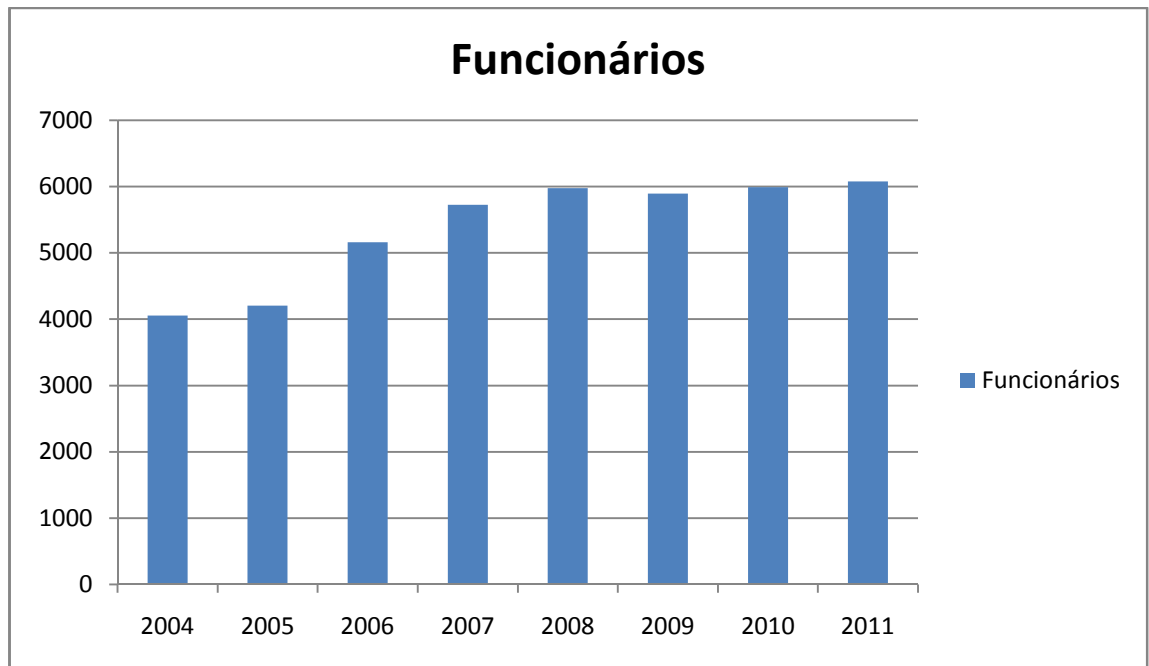
Em 1997 a empresa possuía 4.350 funcionários, em 1998 esse número diminuiu para 4.000. Em 1999 foi para 3.832, em 2000 teve um pequeno aumento para 3.880, em 2001 caiu para 3.619, subiu um pouco em 2002 com 3.782 e finalizou 2003 com nova queda indo para 3.666.

Essa variação representa tão somente o número de funcionários que se aposentaram, faleceram ou saíram por outros motivos. Foram poucos os nomeados, ficando claro, a pouca mobilidade que a empresa apresentava no ingresso de novos funcionários e no decréscimo no número de colaboradores.

No ano de 2003 houve a realização do primeiro de uma série de concursos públicos realizados pela empresa e o número de funcionários saltou de 3.666 para 4.053 em 2004. Em seguida, de 2004 a 2011, houve aumento significativo e gradativo do corpo funcional de 4.053 para 6.077.

Demonstrando ano a ano temos: No ano de 2004 eram 4.053 funcionários, em 2005 4.205, já em 2006 saltou para 5.161, em 2007 eram 5.726, em 2008 5.978. Já em 2009 recuou para 5.895 funcionários; Em 2010 subiu para 5.993, e fechou 2011 com 6.077 funcionários.

Sabe-se que nos últimos 8 (oito) anos, de 2004 a 2011, foram realizados quatro concursos públicos para provimento em todas as unidades da instituição e para os mais diversos cargos de nível médio, técnico e superior.



Fonte: Banco Sol, (2017)

O grupo de Recursos Humanos constatou que mais de 3.000 funcionários ingressaram na instituição e se uniram aos mais de 3.000 que já estavam na empresa, portanto, a empresa aumentou seu quadro funcional em torno de 50% em menos de uma década.

### **O problema**

Após essa contextualização sobre a situação da empresa em relação à movimentação do seu quadro funcional, a equipe de Recursos Humanos percebeu que a renovação dos funcionários, que é algo verificado costumeiramente na maioria das empresas, principalmente nas que estão há muitos anos no mercado, não está ocorrendo a contento nessa empresa em especial.

Afim de aprofundar o entendimento dessa dificuldade de relacionamento na unidade, a equipe liderada por Cláudia, resolveu ouvir primeiramente em particular alguns funcionários para representar cada grupo. Escolheram Maria para representar os novos funcionários e o senhor José como representante dos colaboradores mais antigos.

O grupo ouviu primeiramente a funcionária Maria, vinte sete anos de idade e três anos de empresa. Ela afirmou que sentiu muita dificuldade para aprender sua nova função. Achava que não tivera sorte de ter um instrutor ou um "tutor" disposto a

ajudá-la, mas que ao conversar com seus colegas de convocação, percebeu que essa dificuldade não era exclusiva dela. Eles também estavam passando pelo mesmo problema. Não foram bem recepcionados e tinham a impressão de que não eram bem-vindos naquela agência.

Ela disse que a expectativa de todos era que fariam um treinamento antes de ingressarem nas suas unidades. Eles consideram esses treinamentos, também conhecidos como "curso de integração", importantes para os novos funcionários adquirem um conhecimento prévio de suas funções, além de terem uma visão geral da empresa, dos seus valores, missão e cultura organizacional.

Porém para que os recém-admitidos pudessem usufruir dessa fundamental ferramenta, os gestores das unidades deveriam autorizar a liberação desses funcionários. Mas devido a demanda de trabalho nas unidades, essa liberação era sempre adiada, de modo que os novos funcionários só participavam do curso de integração meses e até anos depois, o que os obrigavam a aprender suas funções com os funcionários mais experientes no dia a dia de trabalho, ou seja aprendiam literalmente na prática.

O aprendizado se dava com o colega do lado que repassavam o conhecimento da forma certa ou até mesmo errada. Os novatos não se sentiam muito seguros e consideravam um risco operacional gigantesco para a empresa.

Outro ponto abordado foi a grande diferença salarial entre os funcionários mais antigos e os recém admitidos. Embora a nova geração tivesse a mesma carga horária, as mesmas atribuições e a mesma responsabilidade, e conforme o relato de Maria: *"ainda tendo que se desdobrar para mostrar serviço"*, seus salários muitas vezes chegam a apenas 25% dos salários dos funcionários mais antigos.

Isso se deve, aos inúmeros benefícios acumulados e incorporados ao salário dos funcionários ao longo dos anos, benefícios esses que vem sendo paulatinamente cortados. Para eles, isso se torna injusto, já que desempenham a mesma função e muitas vezes de forma mais interessada, pois eles entendem que os funcionários antigos estão mais cansados, desmotivados a aprender novas tecnologias e que não se esforçam como deveriam para desempenhar suas atividades. *"Eles desistiram de aprender e pedem a outros funcionários para tirarem relatórios básicos dos sistemas, pois eles simplesmente não querem! Como pode um funcionário tão antigo, ocupando cargo de gerência não saber tirar um relatório do Sistema Informes Gerais? Mas claro, eles estão tranquilos com seus 'salários*

*voluptuosos' pra quê se estressar não é?"*, disse Maria em determinado momento da entrevista.

Para conseguirem salários mais altos, os funcionários mais novos sempre se disponibilizam a fazer horas extras e a concorrer a funções de gerência. Maria acha que isso provoca ciúmes nos mais antigos e que eles interpretam isso como se os novatos quisessem "aparecer" para os gestores.

O grupo percebeu ao entrevistar Maria e observar vários novos admitidos, que eles apresentam novas idéias, novas formas de ver e tentar resolver o mesmo problema. Pertencem, em sua maioria, a uma geração acostumada com a tecnologia e a constante busca de simplificar processos. Possuem mais disposição em aprender, em inovar, tem mais disponibilidade de horário, mais dedicação, e toda essa "energia" com o passar do tempo, causou o "choque" cultural e a nítida divisão na empresa.

Em outro momento, a equipe do RH ouviu o senhor José, 65 anos de idade, 35 anos de banco e o funcionário mais antigo da unidade. Para ele, ainda estar trabalhando é um fardo muito pesado. Ele relatou que assim como ele, muitos já estão aposentados pela seguridade social, porém sabem que se sair da empresa perdem em torno de 60% dos seus rendimentos, visto que muitos dos benefícios incorporados aos seus salários seriam diminuídos. Segundo o senhor José, a sua família já está acostumada a um certo padrão de vida e reduzir a sua renda seria um realidade muito difícil, restando assim, continuar trabalhando mesmo com suas dificuldades de saúde e cansaço.

Relatou ainda que assim como ele, muitos colegas, se sentem constrangidos e ameaçados pelos colegas recém-admitidos. Acham injusto serem comparados aos mais jovens, pois esses não percebem que os mais antigos já contribuíram muito para aquela empresa estar onde está, que muitos já possuem entre 30 e 40 anos de trabalho dedicados a instituição e que já se doaram muito quando mais jovens. Relatou ainda, que sentem dificuldades com os processos, visto que muitos sistemas estão se modernizando bastante e numa velocidade difícil deles acompanharem.

Antes, conforme seu relato, tudo era muito manual, escrito à mão ou digitado e arquivado. Atualmente tudo é informatizado e muitos não tem facilidade com os computadores e a informatização. Disse que de fato quem não tem paciência para ensinar são os mais jovens e que ao menos deveriam respeitar o ritmo de

aprendizado deles. São novos sistemas, novos processos, e o que para muitos veio para simplificar, para eles tornou-se uma dificuldade a mais. Um momento de estresse foi observado por Cláudia quando o senhor José disse: *“Teve um dia que me estressei mesmo, um sistema que muda praticamente todos os dias, possui infinitas abas, temos que clicar em várias janelas para tirar as informações que queremos, antes pegávamos um dossiê no arquivo com toda a documentação do cliente, mas agora perdemos muito tempo para juntar as informações! E me estressei, tinha horário para visitar um cliente e não encontrava o que queria, aí gritei: ‘Desisti do Informes Gerais!’ Pedi a um contratado para imprimir todas as fichas do cliente. Não vou mais acessar esse maldito sistema!”*.

Tomando nota de tudo o que foi relatado, analisando as falas dos funcionários, e a dinâmica de trabalho naquela unidade, o grupo verificou que de fato, havia naquela instituição um grande problema de conflito de gerações, devido ao grande "choque cultural" proveniente das recentes admissões em um espaço anteriormente muito homogêneo. Conforme foi abordado anteriormente, devido a pouca movimentação no quadro de funcionários da empresa, os empregados lotados naquela unidade já possuíam uma rotina própria, havia muita harmonia entre eles e muita cumplicidade devido ao longo tempo de trabalho conjunto. *“O modus operandi”*, ou seja, a forma como eles desenvolviam suas atividades, estavam bem determinadas e de certa forma, eram automáticas. Com a chegada de uma geração mais nova, com uma bagagem cultural e um conhecimento de mundo muito diferente torna-se evidente que ocorram conflitos.

O desafio agora da equipe de Recursos Humanos é trabalhar esse conflito para que ele se torne algo proveitoso e assim melhore os relacionamentos e promovam um ambiente de trabalho produtivo, harmonioso e de aprendizado, pois entende-se que os conflitos, quando bem trabalhados constituem-se uma oportunidade de crescimento, visto que ambas as gerações possuem muito a ensinar e a aprender umas com as outras.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Objetivos de aprendizagem**

O estudo do caso apresentado tem como objetivos desenvolver nos participantes: 1) Conhecimentos da aplicabilidade dos conceitos de Administração

de Recursos Humanos e cultura organizacional; 2) Busca de alternativas de ação para a resolução de problemas de Recursos Humanos, com ênfase em intermediação de conflitos; 3) Reflexões sobre a problemática da aposentadoria e adoção de planos de aposentadorias nas organizações;

### **Fontes dos dados**

Esse caso relata uma situação real cujo início se deu após o ingresso de novos funcionários advindos dos concursos públicos realizados entre os anos de 2003 a 2011. As informações coletadas são de caráter primário, utilizando-se técnicas de observações e conversas informais com os funcionários. A exposição do problema foi autorizado por seus personagens, sob condição de utilizar nomes fictícios para preservar a identidade dos envolvidos.

### **Sugestões para discussão do caso**

Inicialmente, sugere-se a divisão da turma em pequenos grupos e a entrega de cópias do caso a cada componente que deverá lê-lo de forma individual (em torno de 20 minutos). Na seqüência o grupo deverá discutir o caso. Sua aplicação pode ser feita em cursos de graduação e/ou especialização em Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão de Empresas. Ressalta-se ainda, que o professor deverá agir apenas como mediador e provocador dos grupos sem fornecer respostas definitivas para a solução do caso, uma vez que o objetivo é que os alunos apresentem as possíveis soluções e que conjuntamente possam ponderar as vantagens e desvantagens das soluções apresentadas.

### **Alternativas para a análise do caso:**

Para compreensão da problemática apresentada pelo caso é necessário dividir e tentar resolver os seus três principais pontos: Integração de novos funcionários, resolução de conflitos e a aposentadoria dos funcionários mais antigos. Para dar início a discussão a primeira questão à plenária poderia ser:

#### **1. Como deve ser feita a integração de novos funcionários na empresa?**

A partir da leitura do caso pode-se verificar que embora seja verificada a existência do setor de Gestão de Pessoas na organização, percebe-se entretanto, que na prática, não existe uma forma eficaz de admissão, acolhimento e treinamento dos novos funcionários na empresa. A forma como as empresas recebem seus novos funcionários e integra-os aos seus ambientes de trabalho de acordo com a sua realidade e necessidade, conforme (CHIAVENATO, 2010) é conhecido como

Socialização Organizacional. Esse processo tem por objetivo apresentar a cultura da organização ao novo colaborador de modo que ele possa se adaptar, se inserir e se tornar membro dessa instituição, passando assim a incorporar em suas atitudes e valores as informações da cultura da empresa (BANOV, 2011), os cursos de integração e formação de novos funcionários, promovido pelo setor de Gestão de Pessoas da empresa são imprescindíveis para que os novos colaboradores se sintam seguros e se tornem aptos a iniciar suas atividades de forma eficiente, não apenas no seu ofício como também na incorporação da missão e valores da empresa. Percebe-se que todo esse trabalho inicial é de suma importância para que o funcionário recém-admitido possa se enxergar como membro de uma instituição, antes mesmo de iniciar suas atividades, pois essa identidade influenciará todo o seu comportamento dentro e fora da empresa. Outra questão que deve ser tratada na plenária pode ser:

## **2) Como e quando o setor de Recursos Humanos da empresa deve interferir na resolução de conflitos?**

Em um ambiente homogêneo é comum que haja aparente harmonia, mas pode também remeter a um ambiente acomodado e não propenso a mudanças. Com a chegada dos novos funcionários houve um nítido “choque cultural”, surgindo assim a figura do conflito. Inicialmente o conflito nos remete a algo ruim, prejudicial ou que simplesmente não deveria existir. Conceitualmente, pode ser definido “*no choque de interesses, opiniões etc.*” (dicionário Houaiss) ou ainda conforme BERG (2012) a palavra conflito tem sua origem no latim e significa “choque entre coisas” que podem ser idéias entre pessoas ou grupo, ou seja embate entre forças contrárias. Esse tipo de conflito é prejudicial a empresa, pois interfere diretamente no resultado operacional e deve ser trabalhada de forma que todos possam atingir o mesmo objetivo. Se bem trabalhado, o conflito pode ser visto como uma oportunidade de conhecimento, de crescimento e de diálogo dentro de uma instituição. Conforme pensa Warren Bennis: “*os líderes não evitam, reprimem ou negam o conflito, antes os vêem como uma oportunidade*”.

Logo quando identificado, como é o caso retratado, o esperado é que o conflito seja trabalhado, tratado e resolvido para o crescimento da empresa e de todos os envolvidos. Para que isso ocorra a figura do líder é essencial.

Esse líder pode ser a figura do gerente imediato do setor, ou da unidade, ou ainda, e de preferência, o setor responsável pela gestão de pessoas da empresa

através do setor de recursos humanos. O conflito interpessoal é considerado um dos mais maléficos ao ambiente de trabalho e conseqüentemente ao resultado da empresa, tendo em vista que um clima organizacional harmônico favorece o bem-estar dos funcionários e aumenta a sua produtividade. A harmonia aqui citada não se refere a um ambiente sem conflitos, mas um ambiente que saiba lidar e trabalhar os problemas quando eles surgem.

O papel de setores como o de recursos humanos nesse processo é de suma importância, visto que a empresa deve proporcionar e buscar desenvolver um ambiente de trabalho conjunto e integralizado. Unir os interesses de funcionários com as características e necessidades de diferentes pessoas é um verdadeiro desafio e que não pode ser negligenciado, portanto nada mais salutar que haja na empresa setores que promovam essa integralização.

O terceiro e último ponto a ser questionado pode ser:

### **3) Como a empresa pode fazer a transição dos seus funcionários para aposentadoria?**

Um dos problemas relatados pelo caso é a permanência dos funcionários na empresa mesmo já estando aposentados pela seguridade social. Além dos motivos observados como: apego ao ambiente de trabalho e aos colegas, o receio de ficar com o tempo livre, sem atividades e sem rotinas, o que foi potencialmente relatado e muitas vezes sendo o decisivo é a questão financeira.

Como os salários dos funcionários possuem muitos benefícios extras ao salário base, o cálculo para aposentadoria se limita apenas a esse, o que corresponde a 25 ou 30 por cento do salário bruto atual, soma-se a isso outras vantagens que seriam perdidas com a saída da empresa, como ticket alimentação, participação nos lucros, FGTS (Fundo Garantidor por Tempo de Serviço), dentre outros.

A oxigenação da empresa, ou seja, a rotatividade dos seus funcionários é importantíssima para as organizações, porém essa transição deve ser feita de forma natural e que ambos os lados (quem ingressa e quem sai) sintam-se confiantes e confortáveis. Não é apenas dar atenção e treinamento aos novos funcionários, mas também preparar psicologicamente e financeiramente os funcionários candidatos à aposentadoria para que esses possam se preparar para essa nova etapa.

Os Recursos Humanos da empresa podem identificar com antecedência os seus funcionários que estão aptos à aposentadoria, para que esses possam tempo

hábil para se planejar juntamente com sua família, assumir a gerência de seu projeto de vida, aprender a administrar suas perdas e reconhecer as possibilidades que essa nova fase pode trazer (França, 1999).

Os planos que vem se destacando entre as empresas e que parecem cada vez mais necessários são os Planos de Incentivo à Aposentadoria (PIA), ou os PPA (Programa de preparação à aposentadoria). Segundo França (2002) esses planos deveriam ser discutidos desde o início da trajetória do trabalhador, já despertando precocemente a consciência do que significa o trabalho na sua vida, levando-se em conta tanto o presente, quanto os seus planos para o futuro.

Algumas empresas apostam nos planos de incentivo à aposentadoria apenas com o grupo já é elegível, oferecendo apenas vantagens financeiras, mas esse modelo não tem dado o resultado esperado, pois não há o trabalho psicológico e social em longo prazo.

O PPA deve ser um processo educativo e contínuo pautado em discussões, projetos e medidas para se alcançar alternativas para promoção de uma vida saudável à luz dos fatos, riscos e das expectativas que queiram atingir no futuro (FRANÇA, 1999). Assim, os funcionários podem ser provocados e motivados a pensar e traçar metas durante toda a sua carreira profissional e não apenas ao seu final.

Esses planos tem se revelado benéficos também para a empresa, pois a saída de um funcionário que se planejou para esse momento é menos traumática e custosa financeiramente, já que a empresa poderá oxigenizar seu quadro funcional com um outro colaborador mais motivado, com menos tempo de carreira e menores salários.

Naturalmente que não há uma única maneira de se trabalhar questões tão complexas e com tantas vertentes como as apresentadas nesse caso, porém é interessante trazer essas discussões aos alunos de forma que eles percebam toda a trajetória das relações de trabalho desde o ingresso do trabalhador até a sua merecida aposentadoria.

## REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FRANÇA, Lúcia. Preparação para a aposentadoria: desafios a enfrentar. In: VERAS, Renato P. (Org.) **Terceira Idade**: alternativas para uma sociedade em transição. Rio de Janeiro: Relume-Dumaré: UnATI-UERJ, 1999.

FRANÇA, Lúcia. **Repensando a aposentadoria com qualidade**: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Rio de Janeiro: CRDE UnATI UERJ, 2002.

HOUAISS, Antonio. **O Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1.ed. Rio de Janeiro, Instituto Antônio Houaiss, 2001.

Francisco, J. Valdemir. O líder e a resolução e conflitos. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4814/o-lider-e-a-resolucao-e-conflitos.html>>. Acesso em: 01 jul. 2017.