

Caso de Ensino em Administração:

Meu trabalho, minha Vida!

Edilayne Lima Pinheiro

Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Empresariais e Estudos Costeiros de Natal- FACEN.
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN- FARN.

Maria Valéria Pereira Araújo

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB.
Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN.

Introdução

A Srta. “Doroti” há 32 anos acorda todas as manhãs com apenas um propósito, chegar às 7h na empresa, com 30 minutos de antecedência para cumprir rigorosamente sua carga horária de trabalho. O comprometimento e a fidelidade à organização permanecem intactos assim com a maioria de seu material de escritório, régua, tesoura, grampeador...

O fator crucial é que o tempo passou e a Srta. “Doroti” não aceita nem ao menos cogitar a hipótese de se aposentar, foram 63% de sua vida dedicada dia após dia ao seu trabalho, visualizando as instalações da empresa como sendo “sua casa”, fundindo-se assim sua identidade profissional com a pessoal.

O momento “sair da casa” é uma das fases na vida profissional, ou seja, a hora da aposentadoria. Tal ação não é uma tarefa fácil para o profissional que durante longos anos teve aquele ambiente como “seu espaço” e se depara com a dura realidade de vislumbrar um novo recomeço, com mudanças de hábitos e rotinas.

Diante da história da Srta. “Doroti” Que políticas de incentivos às organizações podem desenvolver para preparar os seus funcionários para a aposentadoria?

O Contexto

A Srta. “Doroti” é uma das raras funcionárias que ainda existem nas organizações em pleno século XXI, ao contrário desta geração imediatista e competitiva, ela se apresenta com uma funcionária conservadora e fiel a empresa. A sua dedicação ao trabalho vem dos valores familiares, onde sua mãe a ensinou que tudo quanto fosse fazer, fizesse com amor. Assim, “Doroti” levou estes ensinamentos para sua carreira profissional e sempre busca realizar o seu trabalho da melhor forma possível. Sendo prova disto, que nestas mesmas instalações que hoje trabalha passaram 03 empresas em ramos de atividades distintos, e que devido o seu comprometimento e dedicação ela foi incorporada no quadro de funcionários de cada uma delas.

Este “elo profissional” deu-se inicialmente em 1978 na empresa de beneficiamento de sisal, a Cimasal, onde foi contratada para exercer a função de secretária da gerencia administrativa, Sra. Luiza, a qual foi uma das pessoas que contribuiu para o crescimento da Srta. “Doroti” no início de sua carreira na organização. Aquela jovem não se intimidava das várias atividades que recebia para executar e em poucos meses de trabalho a sua gerente a fez um convite:

“Doroti, estou muito satisfeita pelo seu desempenho e proponho-lhe assumir além de suas atividades como secretária, realizar as atividades de importação do nosso produto acabado”.

A Srta “Doroti” prontamente assumiu o desafio. E os anos foram se passando e ela sempre comprometida com suas atividades na organização, ficando até 5 (cinco) anos sem tirar férias, afirmando:

“As atividades que realizo são de minha inteira responsabilidade, acredito que outra pessoa não realizará com mesmo carinho e atenção com que faço, por isso prefiro não tirar férias”.

Em 1983 quando gozou de suas primeiras férias, soube que a Cimasal que ela trabalhava tinha encerrado suas atividades dando “baixa” no CNPJ e criando uma nova organização, a Braju, que era em outro segmento, beneficiamento de castanha de caju, nisso a “Doroti” havia sido escolhida para permanecer nas instalações e promovida a “chefe de escritório”, ficando agora responsável pelo gerenciamento de quatro áreas: financeira, compras, departamento de pessoal e refeitório.

Até ocorrer esta mudança a “Srta. Doroti” destacou que realizava suas atividades com a devida responsabilidade/comprometimento como os demais funcionários, mas a partir da sua permanência na nova empresa e da absorção de outras atividades das demais áreas que ela passou a assumir, começou a se sentir mais responsável, adotando uma nova postura, mais séria e extremamente dedicada. O relato do responsável pela manutenção, “Sr Rômulo”, confirma essa postura:

“Doroti é uma funcionária de exemplo, que tenho acompanhado desde 1978 o seu crescimento na empresa, que através de sua inteligência, seriedade e firmeza no trabalho faz com que não só eu, mas todos da empresa tenham respeito por ela, assim como temor em algumas vezes pela sua forma dura de ser”.

A “Srta Doroti” acreditava poder fazer sempre melhor, e na nova empresa Braju, o sentimento era de recomeço junto com os outros 30 funcionários que restaram na época (nas áreas de manutenção, administrativo, contabilidade, serviços gerais e vigilância). Neste período de transição da empresa Cimasal para Braju foram 12 meses de muito trabalho para poder organizar as instalações com as novas máquinas e dar início ao novo processo produtivo.

As atividades produtivas na empresa Braju começaram efetivamente em Julho/1983, foram contratados aproximadamente 200 funcionários, atuando com atividades de importação e a Srta. “Doroti” era a responsável em realizar este processo junto com as demais atividades que continuava a exercer na área financeira, compras e controle do refeitório. Sendo as atividades de RH a única que deixou de realizar devido o departamento ter sido formado novamente a partir das novas contratações de pessoal.

Em 1988, após cinco anos de atividades a Braju fechou as portas para seu processo produtivo, ficando juridicamente ativa, porém sem funcionar, permanecendo no prédio 12 funcionários, “Doroti”, zeladores, manutentores e vigilantes. A empresa resolveu manter estes funcionários mesmo com o fim das atividades comerciais, para cuidar das instalações, devido o alto valor das estruturas do prédio, o qual ficou sendo custeado pela empresa Sibra, que pertencia aos mesmos

acionistas da Braju, durante aproximadamente 10 (dez) anos. Embora o local estivesse desativado, as máquinas e as instalações eram rigorosamente limpas, destaca Doroti:

“O que parecia inacreditável acontecia naquele local, às instalações permaneciam intactas como se não deixasse nem por um dia de funcionar, às vezes recebíamos empresários para observar o prédio com interesse em comprar, e perguntavam hoje é feriado aqui?.. E eu respondia, não! todo o nosso quadro de funcionários, que eram 12 pessoas na época, estavam trabalhando é que o maquinário está há anos sem funcionar e nós só fazemos a manutenção...E eles ficavam perplexos pela limpeza e organização do local”.

No período em que a empresa ficou sem atividades, de 1988 a 1998, a “Srta Doroti” ficou como procuradora da empresa sendo responsável em administrar a organização do prédio, além de suas outras atividades. No final do mês, ela enviava relatórios de despesas do mês anterior para a empresa Sibra, e as previsões de despesas para o mês seguinte, como: salário, férias, compra de material de limpeza entre outros. E para manter as instalações preservadas precisou de muita perseverança, relata Doroti:

“A minha maior dificuldade foi de incentivar os funcionários a trabalhar com a mesma dedicação e responsabilidade que eu tinha, e muitas vezes eles não davam importância ao trabalho por verem uma grande estrutura com um número reduzido de funcionários. E precisávamos ser rígidos para mantê-los motivados com o trabalho...”.

Embora as cobranças fossem constantes no trabalho, os funcionários sabiam que se precisassem da empresa, poderiam se dirigir a “Doroti”, que ela prontamente analisava a situação com o diretor da empresa Sibra, “Sr Gilberto”, que sempre encontrava uma forma de ajudar. Nesta época em que a empresa ficou sem atividades não havia planos de incentivos e benefícios para os funcionários, utilizavam-se outras formas de motivar os funcionários, como: comemoração dos aniversariantes do mês; realização de eventos em datas comemorativas com refeições especiais, presentes e cesta natalina no final do ano.

Em 1998, depois de 10 anos sem atividades no prédio, a empresa TD S/A, se interessou em alugar o imóvel para iniciar suas atividades no ramo de embalagens. Porém, o diretor da empresa Sibra, o “Sr. Gilberto”, propôs apenas uma condição a empresa contratante:

“Só fecharemos contrato de locação com a empresa TD S/A, se a funcionária “Doroti e o manutentor “Rômulo” que a auxiliou nos últimos 20 anos forem contratados”

A empresa TD S/A aceitou a proposta, assim “Doroti” e o manutentor “Rômulo” foram incorporados pela nova empresa em Maio/1998. “Doroti” continuou realizando as mesmas atividades, na área financeira, compras e departamento de pessoal, por 2 (dois) anos na função de “chefe administrativo”, e a partir das novas contratações de pessoal pela TD S/A, “Doroti” repassou

as atividades aos novos profissionais das áreas afins, ficando responsável apenas pelo setor de suprimentos o qual é supervisora até os dias atuais.

A TD S/A implantou sua cultura organizacional assim como suas normas, procedimentos e políticas (RH, informática, remuneração, benefícios, cargos e salários, patrocínio de estudos...). E os benefícios que antes não existiam nas outras empresas que passaram no mesmo prédio, foram concedidos aos funcionários e dependentes da TD S/A, os quais eram: plano de saúde, plano dentário, seguro de vida, plano funeral, cartão alimentação e kit natalidade.

As mudanças em relação à utilização das novas tecnologias e ferramentas de trabalho foram acontecendo na nova organização, embora ocorresse a resistência por parte de “Doroti”:

“Sempre trabalhei com minha máquina de datilografar, e ela atende as minhas necessidades, porque mudar?... Não aceito!”

Após muita resistência em não querer quebrar paradigmas, “Doroti” se desfez de sua máquina de datilografar, carbonos, papéis que lhe acompanhara anos e entrou no mundo informatizado, tendo que aprender a utilizar suas novas ferramentas, computador, impressora e fax. Mas, a cada dia “Doroti” percebia que tinha muito para mudar, com relação aos seus hábitos e atitudes, deixando aos poucos de ser um “bicho do mato”, destaca ela. O processo de mudança foi sendo realizado na empresa TD S/A, e a liderança que antes era “estilo” paternalista passou a ser autocrática, o que também contribuiu para “Doroti” torna-se mais comunicativa e flexível.

Apesar de tantos recomeços em novas organizações a Srta. “Doroti” permanece com o amor de “amante” pela organização até hoje, destacando:

“O amor que sinto por esta organização, na verdade por este prédio é como de um amante, porque quando se tem um amante à entrega é por inteiro, vivendo intensamente o momento. E assim sou eu, dedico-me inteiramente ao meu trabalho, sempre pronta a me adaptar ao que for preciso para realizar minhas responsabilidades com amor e dedicação todos os dias...”

O amor de “Doroti” pelo trabalho ultrapassa as barreiras culturais, organizacionais e estilos diferentes de gestão que precisou enfrentar em cada organização em que trabalhou naquele mesmo local. Todavia, a sua dedicação foi mantida e com o mesmo carinho que plantou com suas próprias mãos as primeiras palmeiras erguidas na frente da fábrica há 32 anos, assim ela se sente motivada em chegar pontualmente a todas as manhãs a sua sala com um prazer inigualável em fazer sempre o melhor, pois considera o seu trabalho com a extensão de sua casa...

Reflexões de “Doroti”

Após 32 anos de trabalho dedicados às três organizações, em 2008, “Doroti” recebe a correspondência do INSS através da empresa TD S/A, informando-lhe que já chegou o tempo de

sua aposentadoria. Ela abre a correspondência, e informa ao departamento de Recursos Humanos da empresa:

“Recebi a carta do INSS, mas não vou me aposentar. Porque se eu me aposentar agora não receberei 100% do meu salário, assim irei esperar mais três anos para me aposentar com meu salário total”

Logo em seguida “Doroti” descarta a correspondência e continua a realizar suas atividades de mais um dia de trabalho árduo com muitas atribuições a executar. Mas, as pessoas nem ao menos imaginava o que Doroti sentia em seu coração naquele momento. Pois, na sua concepção a decisão da aposentadoria deve partir do funcionário, por acreditar que se partir da organização resulta em um sentimento de descarte para o funcionário. Embora saiba que chegará o dia em que terá de “sair da casa”, mas opta em não pensar e nem falar sobre este dia, destacando:

“Meu desejo era chegar os últimos dias de vida trabalhando nesta empresa, pois nem no momento mais difícil da minha vida me ausentei dela, que foi o dia da morte da minha mãe e porque agora tenho que sair e nunca mais voltar?...”

Após relatos de dedicação ao trabalho, a realização profissional de “Doroti” se deve ao fato de fazer seu trabalho da melhor forma para a organização e não para as pessoas que nela fazem parte, onde destaca:

“Cresci vendo minha mãe costurar roupas finas para grandes lojas, e tudo que ela fazia era com perfeição, atentando aos mínimos detalhes e sendo criteriosa até na forma de passar e embalar as roupas para serem entregues. E com isso aprendi que tenho que fazer sempre o melhor em meu trabalho...”

A Srta “Doroti” incorporou os valores familiares concernentes à forma de realizar o seu trabalho, e com sua dedicação e comprometimento desempenha suas atividades com orgulho e satisfação de sentir útil a organização através do seu trabalho. Pois, acredita que o trabalho foi sua verdadeira escola, por ter sido nele onde aprendeu a ser uma profissional e se tornar uma melhor pessoa, por isso trás como lema em sua vida: Trabalhar sempre!...

O Problema.

A história é vivenciada pela personagem Srta “Doroti” que resiste em se aposentar porque tem o trabalho como sua vida.

“Doroti” não se sente preparada para deixar a organização por espontânea vontade e muito menos ter que se aposentar por imposição da empresa.

Diante da situação apresentada, chega-se a alguns questionamentos: Quais as conseqüências de uma aposentadoria não desejada na vida do colaborador? Que medidas preventivas poderiam ser

tomadas pela organização, para minimizar os impactos da aposentadoria principalmente em uma situação como essa em que a funcionária dedicou mais da metade da vida ao trabalho no mesmo lugar/ local?

NOTAS DE ENSINO

Fonte de Dados

Os dados foram obtidos através de relatos de funcionários, e entrevistas com a personagem “Doroti”. A empresa não autorizou usar a identificação, sendo utilizados nomes fictícios para as empresas e pessoas mencionadas no contexto. A história é real e foi relatada no ano de 2010.

Sugestão para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Para a uma melhor compreensão deste caso de ensino, sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização na área de administração e psicologia. A metodologia indicada deverá iniciar: a) leitura individual; b) discussão sobre as questões de aposentadoria, conceitos e fatores psicossociais e organizacionais relativos ao tema; c) discussão das alternativas em plenária; d) levantamento de soluções para a situação-problema; e) finalizar com uma síntese, permitindo que os alunos compreendam o ponto de vista dos envolvidos.

Objetivos Educacionais

O caso apresentado tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre os impactos da aposentadoria no âmbito organizacional. Com o intuito de desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre os problemas da aposentadoria identificando os fatores psicossociais e organizacionais; b) análise sobre o sentimento dos colaboradores com relação ao trabalho; c) reconhecimento da interface do significado do trabalho e aposentadoria; c) reconhecimento da importância dos programas de preparação para aposentadoria; d) capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas; e) análise e crítica das referências teóricas sobre o tema; f) possibilidade de articular a teoria com a realidade.

Alternativas para análise do caso.

Pode-se começar a discussão do caso realizando um “focus group” na organização para identificar o que os funcionários pensam sobre trabalho, aposentadoria e suas implicações.

Soares (2007) relata que a compreensão da aposentadoria implica em reflexões sobre sentidos e significados do trabalho para o homem e para a sociedade.

Marx (1984) destaca a importância do trabalho para o desenvolvimento do homem, e que no momento de desvincular-se de suas atividades e enfrentar uma nova fase, a aposentadoria, o homem passa por conflitos de sentimentos de liberdade e exclusão (WITCZAK, 2005).

Ressalta-se que a organização precisa criar condições para o colaborador realizar seu planejamento e se preparar para as mudanças que surgirão com a aposentadoria. Deve-se destacar a realização de programas antes da aposentadoria, uma vez que, se faz necessário a conscientização e participação dos colaboradores no processo de planejamento para que eles sejam convencidos não só da importância dos programas de aposentadoria, mas da continuidade, extensão e seus benefícios. (FRANÇA, 1999)

Inicialmente o departamento de Recursos Humanos da organização poderá realizar uma pesquisa com grupos de funcionários, identificando os seus interesses atuais concernentes ao trabalho e a aposentadoria; e pode ser desenvolvido ainda um “brainstorming”, com o intuito de elevar o nível do debate entre o grupo para estimular a troca de idéias (SOARES 2002), e subsidiar a proposta do programa de aposentadoria vinculado ao interesse do grupo.

Diante das idéias apresentadas no “focus group”, a organização poderá elaborar um formulário de pesquisa, com questões para identificar as dificuldades e sentimentos dos funcionários em uma fase pré - aposentadoria. E em seguida a aplicação da pesquisa sendo analisadas as respostas dos questionários com os gestores de pessoas da organização, onde seriam identificadas novas necessidades, opiniões e sugestões para o programa. Assim, por meio das informações levantadas a organização terá como direcionar o programa de acordo com o perfil que se adapte a cada funcionário.

Propõem-se a seguir a implantação do programa de aposentadoria, onde o departamento de Recursos Humanos e os gestores de pessoas fariam a sensibilização do programa; identificação e preparação dos orientadores; elaboração dos projetos e relatórios quanto às ações e acompanhamentos dos resultados.

A proposta é que o programa prepare antecipadamente o funcionário para a fase da pré-aposentadoria, com ações de atividades grupais orientados por uma equipe de profissionais multidisciplinares, que poderiam propiciar um melhor entendimento quanto às novas fontes de satisfação, elevando a auto-estima e confiança dos funcionários nesta nova etapa da vida.

Questões para discussão

- 1) Identifique os fatores psicossociais e organizacionais predominantes no contexto apresentado.
- 2) De acordo com a situação apresentada, identifique quais as razões que levam “Doroti” não querer se aposentar?
- 3) Que ações a empresa pode tomar, para apoiar os colaboradores no processo de aposentadoria?
- 4) Como a literatura contempla os problemas abordados no caso?

Bibliografia Recomendada.

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-Dumará, 1999.

MARX, Karl. *O Capital:* crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

PPA – Programa de Preparação para Aposentadoria

Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/194_lilian_e_elvis%20%20programa%20para%20aposentadoria. Acesso em: 26/06/2010

SOARES, Dulce Helena Penna. *A Escolha Profissional:* do jovem ao adulto. São Paulo: Summus, 2002.

SOARES ET AL. Aposenta-ção: programa de preparação para aposentadoria. **Estudos Interdisciplinares em envelhecimento. Porto Alegre, v.12, 2007.**

WITCZAK, Marcus Vinicius Castro. *Envelhecer ao Aposentar-se:* discutindo a aposentadoria masculina, o envelhecer e o subjetivar. Santa Cruz do Sul: EDU- NISC, 2005.