



LIGA DE ENSINO DO RN
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RN – UNIRN

CASO PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

Tema: A gargalhada de uma aposentada

ALUNA: Ilsa Maria Araújo Galvão

ORIENTADOR: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

CURSO: MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Natal/RN, Dezembro 2012

CASO PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

A gargalhada de uma aposentada

Introdução

Uma gargalhada contagiante ouvida no corredor do prédio da sede administrativa da IG. Social Ltda poderia ser de qualquer colaborador, que alegremente está iniciando o seu dia de trabalho ou, talvez apenas demonstrando felicidade, naquele momento, expressa para um colega que acabou de cruzar neste espaço, corriqueiramente ocupado por tantos colaboradores. Esta gargalhada tornara-se conhecida na empresa e tem nome, Severina, esta é a sua marca registrada. De estatura baixa, alegre, elétrica, responsável, comprometida com tudo que faz e de bem com os colegas de trabalho, ela trabalha na empresa desde 1973 e está aposentada há nove anos.

O relato sobre a história de Severina leva-nos a refletir sobre a disponibilidade de alguns aposentados da empresa, o de continuar acreditando no trabalho e se mantendo abertos a novos aprendizados e responsabilidades, mesmo sem nenhum plano de atendimento aos aposentados que, este ano, 2012, registram 68, num universo de 658 funcionários.

Esta situação desperta, na assistente social e Diretora de Desenvolvimento Social, parar e refletir: qual o motivo da alegria de permanecer trabalhando após 39 anos, praticamente na mesma função e feliz? Como incluir este universo de aposentados no contexto atual da IG. Social Ltda, valorizando seus conteúdos até a decisão final de ir embora?

Histórico da Empresa IG. Social Ltda

A IG.Social Ltda é uma empresa brasileira privada, sem fins lucrativos, com 63 anos de atuação em Natal e também em âmbito nacional. Tem como missão contribuir para a promoção da qualidade de vida e construção da cidadania dos empregados e seus familiares e das empresas do comércio.

A IG.Social Ltda foi criada em 1946, datando de 1949 sua presença no Rio Grande do Norte, com sede nacional no Rio de Janeiro/RJ. Ser uma empresa de referência educacional e social faz parte da sua visão, por sua credibilidade perante a sociedade.

A ação programática da IG.Social Ltda concentra-se em cinco áreas de atuação como prestadora de serviços: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência Médica e Social. Atualmente no nosso Estado existem 14 unidades operacionais em funcionamento, sendo nove na capital e cinco no interior (Macaíba, Santa Cruz, Caicó e Mossoró); conta com um quadro funcional de 658 colaboradores. No Brasil, a IG. Social Ltda desenvolve atividades em 440 unidades fixas e 123 unidades móveis, que alcançam com seus serviços mais de 2.200 municípios.

Nesses 66 anos, o trabalho da IG. Social Ltda passou por mudanças que ampliaram sua área de atuação, com projetos que beneficiam comunidades carentes de serviços básicos, consoante o compromisso de colaborar com o desenvolvimento social do país.

Em relação aos colaboradores, em sua maioria há muito tempo na empresa, alguns iniciaram sua trajetória como estagiários e foram efetivados, outros em outras funções e foram promovidos ao longo do tempo.

Segundo pesquisa realizada internamente, com todos os colaboradores da IG. Social Ltda, no Rio Grande do Norte, em outubro de 2011, observa-se que a maioria tem mais de 10 anos na empresa, que por sua vez é conhecida por ter uma política de conservar os seus colaboradores o maior tempo possível, portanto há uma baixa rotatividade de pessoal.

Tempo de trabalho do colaborador na empresa	Total
Mais de 30 anos	98
De 10 a 20 anos	175
De 6 a 9 anos	94
De 4 a 5 anos	64
De 2 a 3 anos	90
Até 1 ano	137
Total	658

Fonte: Setor de Pessoal/novembro 2011

O sentimento das pessoas

1973. Severina chega a IG. Social Ltda com 19 anos de idade, com apenas o ensino fundamental. Conhecida de uma nutricionista da empresa foi convidada para substituir uma colaboradora durante a licença gestante como auxiliar de serviços gerais, no período de três meses, na copa do prédio da administração da IG. Social Ltda. Era sua primeira oportunidade de trabalho. Após este período ficou três meses fora da empresa e sem trabalho.

O destino de Severina novamente encaminhou-a a empresa: surgiu outra oportunidade para substituir uma auxiliar de copa e cozinha, no período de férias, na Unidade do Restaurante no centro de Natal. Neste período, até o presidente da empresa queria contratá-la para servir na sua residência, uma nutricionista entrevistou dizendo... “ela não tem perfil para trabalhar na cozinha, ela pode fazer muito mais aqui na empresa”..., e pediu a Diretora Regional um curso gratuito de datilografia para Severina, pois estava surgindo uma oportunidade como auxiliar na Biblioteca Central da empresa, na mesma unidade, onde permaneceu durante quatro anos. Foi durante este curso que ela conheceu Damião, também funcionário da empresa, lotado no almoxarifado, com quem se casou e teve três filhas.

Severina sofreu durante um processo de racionalização e corte de pessoal, sendo transferida para o setor de atendimento a fim de realizar visitas nas empresas do comércio, para cadastramento dos empregados, venda de tíquetes alimentação e atualização de carteiras de acesso a empresa, durante quase três anos. Ela relata... “fiquei muito conhecida da clientela e sempre tratei todos com carinho e atenção, e esta reação das pessoas começou a incomodar o gerente da Unidade, que procurou o setor de pessoal para solicitar minha transferência, dizendo que eu não tinha perfil para esta função, incomodava-se pelo conhecimento que eu tinha com a clientela, eu era mais conhecida que ele... até minha gargalhada incomodava ele e uma nutricionista. Tive muito medo de perder meu emprego”.

Neste crucial momento, Severina foi remanejada para o setor de pessoal para auxiliar nas tarefas administrativas e logo surgiu uma necessidade no setor de cursos, para a mesma função, vindo ela a assumi-la, mesmo com o comentário da chefia do setor, “ela não serve para este setor, não tem perfil”, a coordenadora de cursos insistiu... “eu quero levá-la assim mesmo”.

O setor de cursos da IG. Social Ltda oferece aos empregados do setor de comércio, sua família e comunidade em geral, cursos básicos nas áreas de corte e costura, culinária e artesanato, e recebe um público, em sua maioria mulheres, buscando a complementação da renda familiar, início de um pequeno negócio ou atualização de conhecimentos para manutenção da empregabilidade no mercado. A clientela também busca ocupação do tempo livre, principalmente idosas e pessoas com problemas de saúde, como depressão, pânico e reabilitação para retorno ao mercado de trabalho.

2001. Um novo século estava iniciando e Severina agora estava inserida neste novo cenário, que exigia dela novas habilidades e conhecimentos. Deparou-se pela primeira vez com novas tecnologias, como o computador. Ela relatou para Lúcia, uma colega de sala... “não vou dar conta deste trabalho, não sei mexer no computador e a coordenadora é muito exigente, vou voltar para o setor de pessoal”. E obteve a seguinte resposta de Lúcia, que já tinha trabalhado no setor de cursos: “aqui realmente tem muito trabalho, o ritmo é acelerado e a coordenadora é muito exigente, mas tem uma coisa, aqui você vai aprender muito, além de receber apoio para desenvolver suas funções. Fique!”.

A decisão de Severina foi continuar no setor, sendo encaminhada pela coordenação para um curso de iniciação a informática e, no dia a dia, aprendeu os procedimentos administrativos, tornando-se o “braço direito” da coordenação e referência para clientela.

Há 11 anos no setor de cursos e sob nova coordenação há 08, hoje Severina avalia posicionamentos de condução do setor, procedimentos administrativos e exigências da clientela. Às vezes em conversas com sua ex-coordenadora, deixa escapar relatos saudosos da época inicial desta história, expressando o desejo de tê-la novamente no setor. Continua disposta no trabalho e sua gargalhada ainda encanta todos os colaboradores e clientela da empresa.

A IG. Social Ltda acabou de efetivar mudança na administração regional e já foram anunciadas as novas metas da empresa: modernização do Plano de Carreiras e Salários, um projeto de educação corporativa, após avaliação de desempenho de todos

os colaboradores, mapeamento e modernização dos processos e estudos para o desligamento dos aposentados.

Essa assistente social e Diretora de Desenvolvimento Social foi recentemente procurada por Severina, que está apreensiva com as conversas de corredores e as mudanças anunciadas, que a fez o seguinte questionamento: “Eu ouvi dizer que os aposentados não terão mais lugar na empresa... Será possível que, após tantos anos de trabalho, nós vamos ser descartados de uma hora para outra? Tem muitos aposentados na empresa que tem mais coragem para trabalhar do que novatos e letrados. Eu, assim como outros, só tenho o ensino fundamental e sei que está chegando a hora de sairmos da empresa”.

A Direção Regional e esta Diretora estão cientes das deficiências e dificuldades do quadro de aposentados e a necessidade de enfrentamento desta questão e, assim, buscam soluções urgentes para a área de administração dos recursos humanos da empresa.

O problema

A IG. Social Ltda conta no seu corpo administrativo apenas com um Setor de Pessoal para atender as demandas dos colaboradores, tendo como rotina realizar folha de pagamento, admissões e demissões, controle do ponto, comunicação de acidentes de trabalho, entradas nas perícias médicas (pois a empresa possui um convênio com INSS), inclusões e exclusões no plano de saúde, ou seja, questões voltadas para um setor de pessoal.

As políticas e os benefícios oferecidos aos colaboradores são: plano de saúde, descontos nas refeições, auxílio creche e auxílios financeiros, que são descontados na totalidade no final do mês, como vale combustível, cartões de aquisição de medicamentos e supermercado, convênio com distribuidora de gás e com instituições financeiras.

Em relação a outras políticas voltadas para o colaborador - realmente ligadas aos recursos humanos - a empresa deixava a desejar. Assim, instaurou um plano de cargos e salários no ano de 2008, com a realização de apenas uma avaliação de desempenho; além disso, não tem um programa voltado para qualidade de vida. Entretanto, na pesquisa realizada em relação ao ambiente organizacional, os colaboradores avaliaram como “ótimo” o clima organizacional, e a satisfação do colaborador da IG. Social Ltda resultou em “bom”.

Outro ponto que vale ser ressaltado nesta mesma pesquisa é o grande número de colaboradores aposentados que continuam a trabalhar na empresa, chegando a 6,33%, segue abaixo quadro com quantitativos por função:

Função	Quantidade colaboradores com idade para aposentar
Cozinheiro	09
Técnico Especializado	11
Gerente	05

Motorista	02
Auxiliar Operacional	06
Assist. Administrativo	03
Professor	01
TOTAL	37(6,33%)

Fonte: IG. Social /novembro 2011

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente caso discorre sobre o questionamento da necessidade de um RH dentro da empresa IG. Social Ltda e se a mesma tem uma política de retenção dos colaboradores, principalmente voltada para os aposentados. O estudo relata a observação e vivência da assistente social e Diretora de Desenvolvimento Social, funcionária da empresa há quase 18 anos e que inicia uma pesquisa com alguns colaboradores aposentados sobre questões de aposentadoria, ou pretensões dos mais novos colaboradores, relativos ao futuro na organização e os principais reflexos na administração de pessoal. Entender as ações que relacionam a função de um RH e os colaboradores, visando à permanência e à retenção da força de trabalho, bem como a aplicação da legislação pertinente à contratação, visando a proteger os direitos dos trabalhadores relativos a aposentadorias ou a permanência dentro da empresa.

Palavras-chaves: Importância do RH. Aposentadoria. Segmentação. Gestão de pessoas.

Abstract

This case discusses the question of the need for HR within the company IG. Social Ltda and if it has a policy of retaining cooperators, mainly designed for retirees. The study reports the observation and experience of the social worker and Social Development Director, employee of the company for almost 18 years and who starts a research with some retirees on retirement issues - or claims of the newest employees – about their future within the organization and the main reflections in personnel administration. Understanding the actions that relate the role of a HR and employees in order to stay retain the workforce, as well as the implementation of a legislation pertaining to hiring, to protect workers' rights relating to retirement or staying inside company.

Keywords: Importance of HR. Retirement. Segmentation. People management.

Objetivos de aprendizagem

A narrativa busca contribuir para o enriquecimento de conhecimentos, proporcionando discussões no ensejo de solucionar os problemas detectados no RH

estratégico e na gestão de pessoas. Pretende-se possibilitar que o aluno contribua com ações de sensibilização para pessoas na fase de aposentadoria visando à melhoria na qualidade de serviços.

Fontes dos Dados

Foram realizadas entrevistas informais e observações. Utilizados nome da empresa e nomes de funcionários fictícios, mas com uma história real. Além desse contato, a autora trabalha na empresa, o que a possibilitou viver de perto a situação.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula e sugere-se: 1) aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração e gestão de recursos humanos; 2) leitura individual; 3) a exposição da temática e da situação pelo professor.

Questões para Discussão

1. Quais os motivos que levariam os colaboradores a não se aposentarem?
2. Quais as políticas de gestão de pessoas que podem ser desenvolvidas para garantir a aposentadoria como forma de suprimento das necessidades dos aposentados que continuam trabalhando na empresa IG. Social Ltda?
3. Um programa de incentivo à aposentadoria poderia ser criado? De que forma?
4. Esse mecanismo favoreceria a aposentadoria permanente ou os funcionários da IG. Social Ltda persistiriam em permanecer trabalhando em outras empresas?

Análise do Caso

Com o propósito de auxiliar a problemática acima apresentada, os alunos podem discutir o caso, fazendo uma reflexão sobre a importância do RH dentro da empresa, a gestão de mudanças e transformações na organização, visto que na IG. Social não existe um RH.

Segundo Chiavenato, “o recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai candidatos para o processo seletivo” (CHIAVENATO, 2004, p.112). E esse processo seletivo, pode ser tanto interno como externo; o primeiro dá oportunidade de os próprios funcionários atuais preencherem as vagas, serem os preferidos e crescerem dentro da organização; o segundo busca candidatos para trazerem experiências e habilidades que não há nas organizações atualmente.

A seleção trata-se do processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível. Sendo este ponto uma das funções do RH, em que na IG. Social, apesar de ser uma empresa de grande porte, não existe.

Sobre o planejamento estratégico, através de outras fontes podemos dizer que “é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente” (MAXIMIANO, 2009, p.333). Ou seja, vai depender de cada organização.

A gestão de pessoas aborda diferentes conceitos, é uma área que constrói talentos através de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações e, de certa forma, contribui para a competitividade, pessoas treinadas e motivadas, aumenta também a satisfação das pessoas e salienta que o seu foco é nos processos de ponta a ponta, nos fins e resultados, foca o todo e não as partes e de tudo a gestão de pessoas precisa ser eficiente e eficaz, é o que se espera de melhor em qualquer organização.

Amorim et al aborda que “educação corporativa surge como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa” (2011, p. 165). Desta forma, se a empresa tem uma gestão de pessoas que busca a ampliação do conhecimento da gerência e de seus funcionários, a permanência deles será maior.

Alternativas de Análise do Caso

Para melhor análise e compreensão dos impactos da aposentadoria no ambiente de uma empresa, vale a reflexão para discussão: o que significa a aposentadoria para os funcionários da empresa estudada?

É importante destacar 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 também merece analisar a aposentadoria como mais uma etapa do desenvolvimento do homem no contexto em que se encontra (FRANÇA, 1999).

Ressalta-se que os colaboradores da IG. Social Ltda apresentam alto grau de satisfação com o trabalho, tendo pela empresa um forte sentimento de pertença e apego emocional. Poucos ressaltam as possibilidades de perda 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).

Neste contexto, a negação e o desejo dos colaboradores mais idosos de não se aposentar se fortalece. Diante disso, merece ampliar as discussões para o âmbito organizacional, reconhecendo o contra-senso e a incoerência da problemática.

A empresa deve manter o foco no desempenho, na modernização e na inovação, entretanto deve conservar um clima organizacional de segurança e bem estar. Outra questão que merece análise será o custo da manutenção dos colaboradores em fase de aposentadoria e o aumento desses custos, pela necessidade de contratar novos colaboradores, para auxiliar os antigos em fase de aposentadoria.

Deve-se destacar que mesmo os colaboradores tendo tempo de serviço e idade para a aposentadoria, isso não significa a perda da capacidade produtiva: a empresa pode aproveitar os colaboradores 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 a IG. Social Ltda.

Aposentar-se pode ser algo bom, contanto que a pessoa permita realizar planos e desejos reprimidos ao longo de toda uma vida, pois enquanto trabalhava sua preocupação estava voltada para o desenvolvimento profissional e para sua identidade com a empresa.

Por meio de um programa de relacionamento bem direcionado e com foco nos pontos que mais afetam o colaborador em fase de pré-aposentadoria, é possível melhorar a auto-estima dessa população, reduzir drasticamente suas incertezas e dúvidas, bem como demonstrar que a vida não acaba quando é carimbada em sua carteira profissional a palavra “aposentado”.

Os programas de relacionamento com colaboradores em fase de aposentadoria, também conhecidos como PPA (Programa de Preparação para Aposentadoria) tem ganhado corpo ao longo dos últimos dez anos entre empresas de vários segmentos. Embora ainda de maneira insipiente, os PPAs vêm se tornando parte das políticas de gestão de pessoas.

Os aspectos mencionados evidenciam a importância de reavaliar os processos de mudança implantados na empresa, principalmente os da área de desenvolvimento de pessoas. Faz-se necessário, então, como bem disse Andujar (2006, p.19) em sua tese sobre qualidade de vida dos aposentados, tecer considerações, refletir, ponderar e, finalmente, mudar nossos conceitos, já que “essas considerações ensejam um novo olhar: a retirada do trabalho não implica retirada da vida”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Wilson Aparecido Costa et al. **Educação Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

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.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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