



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em
Gestão Estratégica de Pessoas

Bruna Soares Alves Provinelli
Leonara Rosane Scherer
Suzana Zanon Rocha

APOSENTADORIA:
um novo enfoque

Concórdia
2013

Bruna Soares Alves Provinelli
Leonara Rosane Scherer
Suzana Zanon Rocha

APOSENTADORIA: um novo enfoque

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia
2013

Bruna Soares Alves Provinelli
Leonara Rosane Scherer
Suzana Zanon Rocha

APOSENTADORIA: um novo enfoque

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Verônica Paz de Oliveira – Faculdade de Tecnologia Senac Concórdia

Concórdia
2013

AGRADECIMENTOS

Aos familiares e amigos pela compreensão e aceitação da ausência.

Aos professores pela informação recebida que gerou novos comportamentos.

Aos colaboradores da Caixa Ag. Concórdia pela participação e sugestões.

Aos orientadores pela paciência, dedicação e orientação em prol do conhecimento.

O tempo

A vida é o dever que nós trouxemos para fazer em casa.

Quando se vê, já são seis horas!

Quando se vê, já é sexta-feira!

Quando se vê, já é natal...

Quando se vê, já terminou o ano...

Quando se vê perdemos o amor da nossa vida.

Quando se vê passaram 50 anos!

Agora é tarde demais para ser reprovado...

Se me fosse dado um dia, outra oportunidade, eu nem olhava o relógio.

Seguiria sempre em frente e iria jogando pelo caminho a casca dourada e inútil das
horas...

Seguraria o amor que está a minha frente e diria que eu o amo...

E tem mais: não deixe de fazer algo de que gosta devido à falta de tempo.

Não deixe de ter pessoas ao seu lado por puro medo de ser feliz.

A única falta que terá será a desse tempo que, infelizmente, nunca mais voltará.

Mario Quintana

RESUMO

Abordar o tema preparação para a aposentadoria tem como intuito primordial buscar reflexões sobre trabalho, qualidade de vida, planejamento para o futuro e aposentadoria saudável. O objetivo maior do presente trabalho é delinear regras, traçar procedimentos e propor um programa de preparação para a aposentadoria a ser apresentado para a Caixa Econômica Federal. Para cumprir a meta proposta, o trabalho foi dividido em três grandes áreas: fundamentação teórica, levantamento de dados sobre a empresa e finalmente a estruturação do Programa de Preparação para a Aposentadoria. A primeira etapa engloba a busca de dados para realizar a fundamentação teórica abordando temas como gestão estratégica de pessoas, comportamento e clima organizacional, gestão de carreira, endomarketing, motivação, comunicação, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, responsabilidade social empresarial, programas de incentivo e benefícios, trabalho, aposentadoria e programas de preparação para a aposentadoria. Em seguida, foram coletados dados sobre a organização como um todo e sobre a agência objeto de estudo com a aplicação de questionário com os colaboradores. Os dados foram analisados, e chega-se à terceira fase do projeto: elaborar o PPA, propriamente dito, que visa aliar conhecimento e experiência com desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Desenvolvimento. Aposentadoria. Programa de preparação para a aposentadoria.

ABSTRACT

To deal with retirement subject preparation has as the first intention, to search for the thinkings about the job, life quality, planning the future and a healthy retirement. The major objective of this assignment is to design rules, to draw procedures up and to propose a retirement preparation program to be presented to the Caixa Econômica Federal. The proposal goal achievement of this assignment was divided in three big areas: theoretical basis, to carry out a survey about the company and finally the retirement structuration preparation program. The first stage involves looking for information to carry out theoretical basis, dealing with subjects as People Estrategy Management, organization behavior and atmosphere, training and development, job life quality, business social responsibility, benefits and incentive programs, job, retirement and retirement preparation program. It was collected, in the next phase, information about the organization and the agency studied with application of questionnaires to the employees. The information was analyzed and it reaches the third project stage: to draw up the retirement preparation program, which searches to add knowledge and experience with professional and personal development.

Key-words: Life quality. Development. Retirement. Retirement preparation program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Distribuição por gênero.....	82
Figura 02 – Distribuição por faixa etária.....	83
Figura 03 – Distribuição por estado civil.....	83
Figura 04 – Distribuição por escolaridade.....	84
Figura 05 – Distribuição por tempo de empresa.....	84
Figura 06 – Distribuição por tempo de contribuição.....	85
Figura 07 – Colaboradores que possuem dependentes financeiros.....	85
Figura 08 – Exercício de Função Gratificada.....	86
Figura 09 – Atividade renumerada extra Caixa.....	86
Figura 10 – Reflexão sobre a aposentadoria.....	87
Figura 11 – Possibilidades para a aposentadoria.....	87
Figura 12 – Perspectiva de permanecer em atividade na Caixa.....	88
Figura 13 – Prática regular de atividade física.....	89
Figura 14 - Realização de exames periódicos.....	89
Figura 15 – Preparação de substitutos que continuem trabalhos realizados.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Funções gratificadas autorizadas para a agência Concórdia – SC.....	71
Tabela 02 – Quadro de colaboradores.....	75
Tabela 03 – Colaboradores da Caixa.....	76
Tabela 04 – Distribuição dos empregados por raça.....	76
Tabela 05 – Distribuição dos empregados por faixa etária.....	76
Tabela 06 – Distribuição dos empregados por escolaridade.....	77
Tabela 07 – Perfil da diversidade na Caixa.....	78
Tabela 08 – Treinamento de aposentados com 20 participantes.....	96
Tabela 09 – Treinamento de sucessores com 20 participantes.....	97
Tabela 10 – Receitas geradas com o PPA.....	97
Tabela 11 – Fluxo de caixa do PPA.....	98
Tabela 12 – Avaliação de investimento do PPA.....	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT – Acordo Coletivo de Trabalho

ARH – Administrador de RH

CEF – Caixa Econômica Federal

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

G-QVT – Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

GRH – Gestão de Recursos humanos

LAP – Lotação Autorizada de Pessoal

PIS – Programa de Integração Social

PPA – Programa de Preparação para a Aposentadoria

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SR – Secretaria Regional

SISRH – Sistema de Recursos Humanos

UCC – Universidade Corporativa Caixa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização do tema e problema.....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Fundamentação teórica.....	18
1.4.1 Gestão estratégica de pessoas.....	18
1.4.1.1 Comportamento e cultura organizacional.....	21
1.4.1.2 Gestão da carreira.....	23
1.4.1.3 Endomarketing.....	27
1.4.1.4 Motivação.....	30
1.4.1.5 Comunicação.....	35
1.4.1.6 Treinamento e desenvolvimento nas organizações	39
1.4.1.7 Qualidade de vida no trabalho.....	43
1.4.2 Responsabilidade social.....	47
1.4.2.1 Programas de incentivos e benefícios.....	51
1.4.2 Trabalho, aposentadoria e programas de preparação para a aposentadoria.....	56
1.5 Metodologia.....	74
1.5.1 Caracterização da pesquisa.....	74
1.5.2 Procedimentos de coleta de dados.....	76
2 DESENVOLVIMENTO.....	77
2.1 Objeto de estudo.....	77
2.1.1 Missão, visão e Valores.....	80
2.2 Diagnóstico organizacional.....	81
2.2.1 Ambiente Externo.....	81
2.2.2 Ambiente Interno.....	84
2.3 Análise.....	92
2.4 Propostas.....	102
2.4.1 Programa de preparação para a Aposentadoria – PPA.....	102
2.4.1.1 Mapear perfil dos colaboradores.....	102
2.4.1.2 Definir objetivos, normas, procedimentos e elementos do programa.....	102
2.4.1.2.1 Definição dos elementos do PPA.....	102
2.4.1.2.2 – Definição de objetivos e normas.....	103
2.4.1.3 Divulgar o programa e sensibilizar a equipe.....	104
2.4.1.4 Preparar o programa.....	104

2.4.1.5 Realizar a oficina.....	105
2.4.1.6 Implantar o PPA.....	107
2.4.1.7 Praticar instrutoria interna.....	107
2.4.1.8 Acompanhar resultados.....	107
2.5 Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas.....	108
3 CONCLUSÃO.....	112
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICES.....	118

1 INTRODUÇÃO

O aumento da expectativa de vida e longevidade da população remetem a preocupações como saúde, trabalho e qualidade de vida no futuro. Como atualmente as pessoas podem se aposentar ainda jovens, e em média, estão vivendo mais, acabam permanecendo mais tempo na condição de aposentados, trabalhando ou não.

O trabalho pode ser encarado como o esforço aplicado em troca de uma recompensa, sendo encarado como forma de prover necessidades das pessoas. Em troca do trabalho, as pessoas são recompensadas, e usam esta recompensa para obter bens tangíveis e intangíveis, com atribuição de valores de uma forma muito individual. Entretanto em alguns casos o trabalho passa a ser o sentido principal da vida de muitas pessoas. A vida e identidade profissional se confundem com a pessoal, tornando-se uma coisa só. E quando deveria chegar o momento da desvinculação do ambiente profissional, surgem conflitos de identidade, pessoais e mesmo profissionais, além de ansiedade e problemas psicológicos, pois como será possível o desligamento do que é considerado a própria vida?

Pensar sobre o futuro, sobre a saúde física, emocional e financeira, sobre a qualidade de vida, sobre alternativas de vida quando o trabalho não será mais compulsório é uma preocupação que vem crescendo, gerando debates e várias ações dentro das organizações, com o intuito de preparar os trabalhadores para um momento, que cedo ou tarde, será inevitável na vida profissional de todas as pessoas.

Como a competitividade é cada vez maior no cenário globalizado que se vive atualmente, as empresas também perceberam que o que diferencia uma empresa da outra é capital humano, força de vontade, engajamento, sensibilidade, criatividade, inteligência, empatia, sociedade das pessoas, que se unem para atingir determinado objetivo. Todavia, este capital humano requer cuidados para permanecer na organização, sendo produtivo e gerando vantagem competitiva para a organização.

Neste sentido as empresas começam valorizar a gestão estratégica de pessoas e adotam práticas que valorizem cada vez mais o capital humano, objetivando atrair e manter talentos.

Um bom exemplo dessa preocupação com os colaboradores são os programas voltados para a preparação para a aposentadoria dos trabalhadores. O assunto é recente e envolve valores, comportamento e cultura organizacional, comunicação, *endomarketing*, comunicação clara e ativa entre níveis da organização, além da questão da gestão cada vez mais estratégico de pessoas por

parte das organizações, o gerenciamento da carreira por parte das pessoas e a motivação que elas apresentam em relação ao trabalho e à vida, isso sem considerar a Responsabilidade Social Empresarial, e os ganhos ou perdas gerados com novos programas adotados.

Se as empresas investem nos colaboradores, no cuidado com a saúde e na qualidade de vida durante toda a existência funcional dentro da empresa, então por que não ir um pouco mais longe e demonstrar interesse e preocupação investindo na saúde e qualidade de vida dos colaboradores que dedicaram tantos anos ao crescimento da organização, quando chega a hora do desligamento, talvez definitivo do mundo do trabalho?

Os programas de preparação para a aposentadoria surgem como resposta a esta pergunta, e se revelam uma importante ferramenta de gestão de pessoas em prol da qualidade de vida dos trabalhadores, além de ser um indicador considerável de preocupação com o público interno, em termos de responsabilidade social.

1.1 Contextualização do tema e problema

O cenário atual em que as empresas estão inseridas caracteriza-se por mudanças constantes, súbitas transformações no modo de gerir e fazer negócios, nas pessoas e na sociedade como um todo, e uma mudança leva a outra, que leva a outra, formando um círculo vicioso de mudanças cada vez mais aceleradas.

Assim como as pessoas precisam se adaptar e sobreviver neste cenário, as empresas que são as próprias pessoas também precisam se adaptar. A adaptação requer que as organizações estejam sempre em constante aperfeiçoamento, em termo de produção, atendimento ao cliente, relacionamento com o mercado, os fornecedores, os acionistas, os clientes, o governo e os próprios colaboradores.

Para que as empresas consigam manterem-se competitivas no mercado, satisfazendo todos os públicos envolvidos, exige-se que as organizações sejam cada vez mais impecáveis, o que demanda aperfeiçoamento constante da área de Gestão de Gestão Estratégica de Pessoas, em especial no que se refere ao Desenvolvimento Humano e Profissional dos empregados.

Por outro lado, a força de trabalho está envelhecendo e as pessoas estão tendo menos filhos. Mesmo as empresas passando por reestruturações e redução do quadro de pessoal, ainda são as pessoas que mantêm as estruturas organizacionais funcionando, quer seja realizando negócios, criando produtos, realizando vendas ou interagindo com outras pessoas de outras organizações.

As pessoas passaram a ser o principal ativo das organizações, e as empresas que ainda não enfrentaram, em breve sentirão, dificuldade em contratar pessoas

para atuar em posições vitais para o negócio ou mesmo para substituir o conhecimento acumulando em anos de dedicação ao trabalho daquelas pessoas que chegam à aposentadoria.

Dentro de um contexto complexo que se apresenta para a gestão de pessoas: por um lado as empresas se tornam organizações globais, influenciando e sendo influenciadas por outros mercados, e por outro há o desafio para recrutar e reter talentos em um contexto de globalização. Se por um lado as empresas querem atrair, reter e incentivar os empregados oferecendo incentivos financeiros, sociais ou materiais; em contrapartida, os empregados procuram satisfazer expectativas pessoais, familiares e profissionais, além de apoio para dificuldades que podem enfrentar em determinados momentos, como retorno pelo trabalho feito.

Sendo possível construir organizações mais saudáveis, que promovam a conciliação entre os valores pessoais e os da organização, que maximizem o compromisso individual e qualifiquem positivamente o desempenho profissional, é possível construir mecanismos de desenvolvimento humano, pessoal e profissional sejam benéficos para a empresa, o colaborador e a sociedade como um todo.

É neste contexto que identifica-se o Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) como alternativa para valorizar a experiência de anos de dedicação ao trabalho, sendo aproveitada como fonte e apoio para aquisição de conhecimento, retenção de capital humano e melhor aproveitamento da vitalidade e energia de novos colaboradores, com desenvolvimento humano e profissional.

Assim, dentro da área de Gestão de Gestão Estratégica de Pessoas, subárea Gestão do Conhecimento, o tema deste trabalho está voltado para a elaboração de um PPA, com o seguinte problema norteador: Qual a percepção dos colaboradores da Agência Concórdia – SC da Caixa Econômica Federal – CEF quanto ao assunto Preparação para a Aposentadoria?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Traçar diretrizes para adoção de um Programa de Preparação para a Aposentadoria para a Agência Concórdia – SC

1.2.2 Objetivos específicos

- Esboçar o perfil do colaborador da empresa de forma geral;
- Delinear a situação funcional/encarreamento dos colaboradores da Agência

Concórdia;

- Verificar o grau de receptividade dos colaboradores da Agência Concórdia – SC em relação à aposentadoria;
- Mensurar níveis de preocupação e preparação para a aposentadoria para empregados em fase pré-aposentadoria;
- Entrevistar colaboradores aposentados que continuam trabalhando para identificar como se sentem em relação à sua situação atual;
- Propor um PPA.

1.3 Justificativa

A visão de futuro da Caixa é “estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas”. Para isso, a empresa elaborou o plano estratégico estruturado em quatro pilares ou perspectivas: processos internos, mercadológica, aprendizado e crescimento e econômico financeiro, social e ambiental, cada qual com vários objetivos empresariais.

Dentro do plano estratégico traçado pela Caixa, na perspectiva aprendizado e crescimento, há o objetivo empresarial de ser reconhecida como um das empresas em excelência nas práticas de gestão de pessoas. Adotar um programa de preparação para a aposentadoria, pensando na qualidade de vida que os atuais colaboradores terão após o desligamento da empresa, é uma prática que vai ao encontro deste objetivo, pois estes programas abordam temas voltados para cuidados com saúde física, emocional, afetiva e financeira das pessoas que deixam o ambiente de trabalho em função da aposentadoria, além de levantar novas possibilidades para o futuro, como adquirir novos conhecimentos, investir em outra carreira, ser voluntário, desfrutar de lazer, viajar, entre outras possibilidades. Implantar um programa bem estruturado de gerenciamento de carreira, indo desde a admissão até a demissão, também se encaixa neste objetivo.

Outro objetivo empresarial que pode ser contemplado, dentro do tema aprendizado e crescimento, é o objetivo empresarial de ser equipe de alta *performance*, pois trabalhadores antigos engajados com a empresa, motivados, produtivos, repassando conhecimentos para novos colaboradores, geram motivação e inspiração para quem aprende, aumentando a cooperação da equipe como um todo, o que gera aumento de produtividade e rentabilidade para a empresa.

Ainda pensando no planejamento estratégico da Caixa, dentro do pilar processo internos da empresa, há os objetivos empresariais de ter excelência no atendimento e relacionamento, ter processo estruturado em inteligência competitiva e voltado para a inovação, além de ter processos eficientes, objetivos que serão

alcançados com investimento em qualificação do quadro de colaboradores e treinamentos diversos, que podem ser repassados por colaboradores em situação pré aposentadoria ou já aposentados, já que estes colaboradores em geral estão na empresa há vários anos e detêm grande conhecimentos sobre produtos e processos.

Além do alinhamento com vários objetivos empresariais, estudar e propor um programa de preparação para a aposentadoria reafirma a imagem de empresa eficiente e rentável, que cresce e busca desenvolvimento, sem deixar para segundo plano a sustentabilidade, responsabilidade social e os empregados.

1. 4 Fundamentação Teórica

1.4.1 Gestão estratégica de pessoas

A realidade global atual é uma nova fase de competição, onde as organizações não ficam limitadas aos clientes, concorrentes e mercados tradicionais, em determinados setores econômicos, mas de desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos. Caem as barreiras que separavam os setores econômicos rapidamente, e em consequência as organizações que neles operavam, e a competição surge inesperadamente de qualquer lugar, sentenciam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

Há varias expressões para descrever a importância das pessoas para as empresas: “recursos humanos” indica capacidades e recursos que as pessoas têm que podem impulsionar o desempenho empresarial, junto com outros recursos, tais como dinheiro, materiais e informações; já “capital humano” e “ativo intelectual”, trazem a ideia de que as pessoas podem fazer a diferença no desempenho da empresa, define Snell (2009).

Snell (2009) afirma que para trabalhar com pessoas, é necessário entender o comportamento humano e conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada, da mesma forma que se deve estar ciente de questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem os esforços para atingir as metas organizacionais. “As habilidades, o conhecimento e as capacidades do funcionário são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear”, conclui Snell (2009, p. 2).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) entendem que no futuro, a Gestão de Pessoas será um processo descentralizado, apoiado em gestores responsáveis. “Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas

formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas”, finalizam os três autores (2006 p. 19).

França (2011) acredita que conceitos e processos comportamentais devem estar presentes nos modelos, processos e práticas nas empresas, razão pela qual é necessário conhecer os aspectos comportamentais integrados aos aspectos administrativos. Opinião, esta, que é reforçada por Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 36), ao afirmarem que no fim toda discussão relacionada ao “papel estratégico dos recursos humanos ou do capital humano convergirá implicitamente para os comportamentos produtivos das pessoas nas organizações”. O que não deixa de ser uma redundância, pois os seres humanos afetam o contexto em que atuam por meio dos comportamentos que apresentam.

Integrar foco e comportamentos para o desempenho da empresa é um desafio. Que comportamentos são importantes e como devem ser gerenciados são questões levantadas. Primeiro, o comportamento é importante por sua relevância para a implementação da estratégia da empresa. Compreender como pessoas e processos dentro da organização criam valor é o ponto de partida e revela os tipos de comportamento necessários na empresa. Segundo, é essencial lembrar que um comportamento isolado não afeta diretamente o comportamento estratégico, já que o comportamento é o resultado final da arquitetura de Recursos Humanos (RH) como um todo. Assim, a influência de um sistema de RH alinhado com a estratégia da empresa é especialmente importante destacam Becker; Huselid e Ulrich (2001).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 39), o RH “é capaz de exercer impacto substancial sobre o desempenho da empresa”. Para isso o setor deve ser parte integrante na implementação da estratégia da organização, com sistema gerencial mais amplo, sendo de importância crítica para a vantagem competitiva sustentável e para que o sucesso financeiro seja duradouro.

O papel estratégico do RH exige que os profissionais desenvolvam novas competências. A atual realidade é desafiadora, exige que os profissionais de RH façam coisas diferentes, desempenhando papéis totalmente diversos. Isso significa não apenas compreender a estratégia explícita da empresa, mas entender que habilidades contribuem para o êxito da implementação da estratégia da empresa e como ser agente de mudança no novo ambiente de negócios, explicam Becker, Huselid e Ulrich (2001).

A gestão de pessoas começa realmente seu desenvolvimento após 1985, quando ocorreu a introdução dos programas de planejamento atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. As preocupações passaram a ser de longo prazo. O cargo de Gerente de RH (GRH), de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível

estratégico nas organizações. Retomou-se a preocupação com relação ao indivíduo como ser humano e com a necessidade de profissionais de visão abrangente. Exigia-se do Administrador de RH (ARH) um perfil cognitivo para analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não como simples trabalhadores assalariados, mas como parceiros do negócio, responsáveis, dessa forma, por uma parcela significativa dos resultados projetados. Esta opinião também é compartilhada por França (2011), ao afirmar que, as células de produção tornam-se realidade, ocorrem muitas mudanças nas empresas com a utilização do *downsizing* e *rightsizing*, com demissões em massa e entrada de novas tecnologias, iniciando a fase nobre e mais interessante do ARH.

Marras (2011. p. 243) destaca que a evolução do perfil do cargo de gestor de pessoas, “transformou o ocupante dessa função em um profissional extremamente diferenciado do seu antecessor, o chefe de pessoal”, que foi logo denominado ARH. Assim dentro das organizações, o profissional estratégico de RH tem “a missão precípua de planejar e desenhar uma cultura organizacional direcionadora de comportamentos, efetiva e positivamente contributivos para os resultados da organização” afirma o mesmo autor (2011. p. 249).

No final da década de 1990, o comando da gestão de pessoas de “forma centralizada, com poder de mando e execução, escapa definitivamente das mãos do gerente de RH e flui naturalmente para todos os demais gerentes”, destaca Marras (2011. p. 249). Dessa forma a empresa, espera como retorno: conhecer a fundo o perfil ideal do trabalhador e suas necessidades, levando em conta o momento atual, a trajetória futura e a variável teleológica da empresa; revestir o processo decisório da empresa com princípios humanísticos e ações concretas neste sentido no dia a dia da empresa, gerando ambiente de trabalho seguro, qualidade de vida e perspectivas de ascensão profissional; participar de reuniões de tomada de decisão e identificar os valores da empresa que deverão reger comportamentos de todos os trabalhadores, além de assessorar a diretoria na elaboração de políticas que envolvam os interesses e necessidades da empresa e dos empregados; desempenhar papel de consultor interno junto a diretores, gerentes, supervisores para colaborar na compreensão dos problemas dos membros das equipes, além de ajudar na construção das metas negociadas; responder pela otimização de resultados concretos, criando e acompanhando indicadores que estão relacionados às três variáveis do processo estratégico de pessoas: elevar o nível de qualidade de vida do trabalhador, mensurar o nível de comprometimento dos trabalhadores para atingir os objetivos quantitativos e qualitativos da organização, e otimizar os resultados operacionais, esclarece Marras (2011).

1.4.1.1 Comportamento e cultura organizacional

Para Robbins (2005. p. 6), “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações” e assim utilizar o conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional estuda três determinantes do comportamento dentro das organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Estuda funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano, enfim, o que as pessoas fazem nas organizações, seus comportamentos e como estes afetam o desempenho das empresas, aplicando os conhecimentos obtidos sobre o estudo das pessoas, dos grupos e dos efeitos da estrutura sobre o comportamento humano, para fazer com que as organizações como um todo trabalhem mais eficazmente, argumenta Robbins (2005).

Robbins (2005. p. 21) define que “as variáveis dependentes são os fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum fator”. O autor (2005) afirma que as variáveis dependentes no comportamento organizacional são a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação no trabalho e a cidadania organizacional.

A produtividade traduz preocupação com a eficácia e com a eficiência; acontece quando a organização consegue atingir os objetivos, transformado matéria-prima em produto a baixo custo. O absenteísmo ocorre quando o funcionário não compare ao trabalho; pode resultar em grande perda de qualidade ou, mesmo, completa paralisação da fábrica. Uma organização não pode operar tranquilamente e atingir os objetivos se os funcionários não comparecem ao trabalho, pois níveis de absenteísmo acima do normal causam impacto diretamente sobre a eficiência e eficácia da organização. Outra variável é a rotatividade, ou seja, permanente saída e entrada de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente. Quando a rotatividade aumenta, aumentam os custos para recrutamento, seleção e treinamento, pois quando a empresa perde pessoal experiente e treinado é necessário encontrar substitutos e prepará-los para assumir as posições. Por outro lado, certa rotatividade aumenta a flexibilidade organizacional e a independência dos funcionários, diminuindo assim a necessidade de demissões por parte da empresa. A cidadania organizacional é um comportamento que não é exigido, mas promove o funcionamento eficaz da organização, ocorrendo quando os funcionários fazem além de seus deveres usuais e apresentam desempenho que ultrapassa as expectativas, como ajudar colegas nas equipes, oferecer-se para tarefas extraordinárias, evitar conflitos, cuidar do patrimônio da empresa, respeitar leis e regulamentos e tolerar

aborrecimentos e imposições relacionados ao trabalho. E finalmente, a última variável dependente é a satisfação no trabalho, os sentimentos das pessoas em relação ao trabalho; enfatizando que funcionários satisfeitos são mais produtivos, descreve Robbins (2005).

Para Robbins (2005. p. 375), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais”. É um conjunto de características básicas que a organização valoriza, quantifica (em graus) e que capturam a essência da cultura organizacional: inovação e assunção de riscos: os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos; atenção aos detalhes: os funcionários demonstram precisão, análise e atenção aos detalhes; orientação para os resultados: os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance; orientação para as pessoas: as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; orientação para a equipe: as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos; agressividade: as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas; estabilidade: as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

1.4.1.2 Gestão da carreira

Zaccarelli, De Domenico e Teixeira (2008) fazem três perguntas sobre a gestão de carreira: Que papel a empresa desempenha na vida da pessoa? Apenas remunerar o trabalho, contribuindo para a subsistência? E que papel a pessoa desempenha para a empresa?

O ambiente de trabalho influencia o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham, seja profissional, ou pessoalmente. Há aspectos que podem superar a importância do salário recebido, mas nem todas as pessoas prestam atenção para isso no momento de escolherem uma proposta de trabalho. Ao escolher uma oportunidade profissional, deve-se levar em consideração a atitude pessoal perante o trabalho, que finalidade ele tem na vida, e quais as necessidades e desejos pessoais a serem satisfeitos, acreditam Zaccarelli, De Domenico e Teixeira (2008).

Para Zaccarelli, De Domenico e Teixeira (2008. p. 155), “um plano de carreira começa a ser traçado a partir de reflexões sobre a forma pessoal de ser e agir”. É uma reflexão contínua sobre o significado que o trabalho tem para a pessoa. Ele deve ser escrito para ser efetivo e deve ser periodicamente consultado, analisado, atualizado e desenvolvido, independentemente das ações da empresa, pois cada

pessoa é responsável pela própria sua carreira e empregabilidade, finalizam os autores (2008).

Empregabilidade é um termo relativamente recente, derivado do inglês, *employability*, que pode ser traduzido como a capacidade de tornar-se empregado, de conseguir emprego, de obter trabalho e renda. O termo é utilizado, mais intensamente a partir de 1995, em publicações relacionadas à RH no Brasil, explicam Zaccarelli, De Domenico e Teixeira (2008).

Para Robbins (2005. p. 459), “a carreira é definida como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida de um indivíduo”. O conceito não se aplica somente ao trabalho remunerado ou profissional, ou às pessoas que passam a vida toda em um único emprego, em uma única ocupação, nem se relaciona com a evolução do status ou da remuneração. Qualquer trabalho, seja remunerado ou não, que é realizado durante um período de tempo constitui uma carreira, ou seja, pode se referir a estudos, atividades autônomas ou trabalho voluntário.

Planejamento e desenvolvimento de carreira são conceitos em constante construção. Para Robbins (2005), o papel da organização na carreira de seus funcionários mudou muito, passando de paternalista, quando a empresa se responsabilizava totalmente pela carreira de cada funcionário, para apoiador dos colaboradores, que assumem a responsabilidade pelo próprio futuro. Por outro lado, as carreiras também mudaram, passando de um modelo de crescimento vertical, com aumento gradativo de remuneração, autoridade, *status* e estabilidade, para um modelo em que as pessoas devem ser flexíveis, aprender continuamente e mudar sua identidade funcional no decorrer do tempo, constata Robbins (2005).

Mesmo que as companhias desempenhem papel importante no planejamento das carreiras dos funcionários, a própria pessoa é responsável por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. Ter uma carreira envolve criar o próprio plano de carreira, identificando conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores, e buscando informações sobre as diversas opções para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira. O papel dos gerentes está em estimular os funcionários para assumirem a responsabilidade pela própria carreira, oferecendo *feedback* ao indivíduo e disponibilizando informações sobre a empresa, sobre o cargo e sobre as oportunidades de carreira que interessem ao colaborador, destaca Snell (2009).

Ao planejar a carreira, “os funcionários precisam de informações da empresa – informações que o planejamento estratégico, as previsões, os planos de sucessão e os levantamentos de habilidades podem fornecer” afirma Snell (2009. p. 175), da mesma forma, à medida que obtém conhecimento e usa as informações sobre si

mesmo no planejamento da própria carreira, o funcionário precisa saber qual a possibilidade de fazer carreira dentro da empresa, e como a gerência vê o desempenho apresentado por eles, explica Snell (2009).

Uma carreira bem-sucedida dentro de uma organização “pode ser obtida através de um cuidadoso planejamento cujo resultado final é o plano de carreiras”, que busca atender objetivos e interesses de ambas as partes, acreditam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006 p. 197).

Para os mesmos autores acima (2006), desenvolvimento significa capacitação e versatilidade crescentes, atendendo a requisitos cada vez mais complexos. Quando o funcionário desenvolve a capacitação, ele pode exercer funções e cargos mais desafiadores, que proporcionam maior reconhecimento ou compensação e melhor *status*. Todavia, o desenvolvimento depende de motivação e esforço pessoal e a organização deve propiciar condições e incentivos para que o desenvolvimento aconteça em harmonia com os próprios objetivos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) acredita que o plano de carreiras representa vários benefícios para a organização e para o funcionário: pessoas com maior potencial permanecem na instituição porque são atraídas pela possibilidade de ascensão profissional; o nível de motivação cresce pois há perspectiva de progresso dentro da organização; as sucessões em funções gerenciais ocorrem sem traumas; na redução de possibilidade de erro nas promoções; identificação de profissionais com maior talento e potencial; a organização sabe que tipo de profissional vai precisar no futuro.

Nos anos 80, começou o declínio do modelo tradicional, como consequência das rápidas mudanças no ambiente empresarial. As crescentes incertezas atualmente tornam difícil prever com precisão futuras necessidades. A necessidade de estabilidade foi trocada pela necessidade de flexibilidade; trabalhadores temporários são muito utilizados em atividades meio são terceirizadas; as oportunidades de promoção reduziram com o achatamento da estrutura hierárquica e como consequência, a carreira tradicional começou a dar lugar à carreira sem fronteiras, afirma Robbins (2005).

A “carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades profissionais que extravasam os limites de um único lugar de trabalho”, ultrapassando fronteiras de função e de nível, afirma Robbins (2005. p. 460). Tende a incluir o trabalho em diversas funções como marketing e finanças; movimentação lateral na empresa, sem aumento de carga de responsabilidade ou de remuneração; e períodos de trabalho autônomo. Cada pessoa é responsável pela administração da própria carreira.

O desafio da carreira sem fronteiras, especialmente para os trabalhadores mais velhos, é conviver com a incerteza, porque a carreira tradicional oferece certa

estabilidade, certa segurança no emprego. Na carreira sem fronteiras, a segurança do emprego depende do desenvolvimento constante de habilidades que são procuradas pelos empregadores, habilidades que se adaptam e mudam conforme as necessidades dos empregadores. Mas “embora a carreira sem fronteiras canalize a responsabilidade básica de sua administração para o funcionário, isso não significa que a organização não tenha nenhuma responsabilidade”, afirma Robbins (2005. p. 460). A empresa deve ajudar o funcionário a construir autoconfiança e manter a empregabilidade por meio de aprendizado contínuo, e desenvolvimento de capacidades, habilidades e conhecimentos.

Para Robbins (2005), esse apoio inclui: comunicação clara de metas e estratégias da organização, porque quando as pessoas sabem onde a empresa quer chegar, são capazes de fazer planos individuais para compartilhar no futuro; criação de oportunidades de crescimento, com oportunidade de usufruir experiências novas, interessantes e profissionalmente desafiadoras; assistência financeira, com o custeio por parte da organização de treinamentos para a atualização dos funcionários; oferecer o tempo necessário ao aprendizado para os funcionários, concedendo tempo livre remunerado para que os funcionários façam cursos e treinamentos; e a carga de trabalho individual deve permitir ao funcionário desenvolver capacidades, habilidades e conhecimentos.

“A carreira sem fronteiras também proporciona tempo livre para outras atividades fora do trabalho e ajuda a equilibrar os conflitos entre vida profissional e vida pessoal” acredita Robbins (2005. p. 463). A carreira sem fronteiras coloca a apropriação do tempo em um patamar muito elevado, pois as pessoas abrem mão de dinheiro voluntariamente para ter mais tempo livre, sentencia o autor (2005). Por outro lado, as organizações também são beneficiadas, pois a carreira sem fronteiras permite atrair talentos de alto nível, de todo o mundo, levando em conta a realização de um projeto de cada vez, define Snell (2009).

Para Snell (2009. p. 182), “uma geração atrás, o conceito de “homem empresa” serviu como um popular ícone relacionado à carreira”. Sucesso na carreira era subir na hierarquia corporativa durante toda a vida profissional, preferencialmente, dedicando-se a uma única organização. Atualmente, as pessoas que optam pela carreira sem fronteiras podem ser consideradas “profissionais liberais”, que desenvolvem oportunidades de contratação, demonstram flexibilidade, capacidade de realizar várias tarefas, aprender novas funções, rapidamente ajustar-se a diferentes tipos grupos e culturas organizacionais, mudando proativamente de companhia.

1.4.1.3 Endomarketing

Para França (2011. p. 149), “o marketing visa à satisfação das necessidades e desejos dos clientes, por entender que é dessa satisfação que vem o sustento da empresa”. Assim, o bom relacionamento com os clientes, caracterizado pela troca de bens e serviços por recursos financeiros é de vital importância. Por sua vez, o endomarketing “cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Isso significa que os empregados passam a se tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos”.

“O prefixo *endo* significa “para dentro, dentro de”, dando a ideia de interiorização, de algo que se move para dentro de si, de uma ação no interior de algo”, destaca França (2011. p. 149). Dessa forma, pode-se entender endomarketing como ações de marketing que são voltadas para dentro da empresa.

França (2011, p. 150) conceitua *endomarketing* como “modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing”, integrando conceitos de várias disciplinas, cuja principal função é incorporar todas as áreas e níveis organizacionais, fazendo com que os empregados sejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para satisfazer os clientes.

“Uma das principais preocupações do administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais” cita França (2011. p. 149). Ao usar o endomarketing, a empresa passa a construir e a manter bons relacionamentos com empregados, estimulando o comprometimento com os objetivos e valores organizacionais e como resultado, a empresa consegue aumentar a qualidade de bens e serviços e a produtividade de pessoas e processos, gerando maior satisfação dos clientes.

“Existe estreita proximidade entre o *endomarketing*, *marketing* e recursos humanos. Pode-se dizer que o *endomarketing* é um modelo de gestão de pessoas que faz uso de conceitos e técnicas de *marketing*” acredita França (2011. p. 151), pois “um dos principais objetivos do endomarketing consiste em atrair e manter talentos para a empresa, o que coincide com o objetivo de RH”. Nesta função de atrair, desenvolver, motivar e comunicar-se com os empregados, o endomarketing faz uso de alguns processos de RH, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e planejamento de carreira, além de usar técnicas de *marketing* como comunicação, pesquisa e segmentação de mercado.

Algumas características se destacam dentro do endomarketing. Segundo França (2011), ao voltar-se para o público interno; contribui com os objetivos do *marketing*, pois melhorando o relacionamento da empresa com o público interno melhora o relacionamento com o público externo; desenvolve nos empregados a orientação para satisfazer do cliente. Compõem-se de várias atividades geridas de forma integrada e estratégica, para promover integração, cooperação, tratamento de conflitos, motivação, satisfação e comprometimento dentro da organização (melhorar o clima organizacional); liga as áreas de RH e marketing ao usar conceitos, políticas e técnicas de *marketing*.

Os objetivos estabelecidos pelo programa de *endomarketing* dentro da organização devem adequar-se às necessidades e os interesses da empresa. Para França, estes objetivos podem ser: estimular a participação de todas as pessoas; melhorar atitudes e comportamentos com relação ao emprego; identificar necessidades e desejos dos empregados e buscar satisfazê-los; atrair, desenvolver e reter talentos; estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal; assegurar a todos informação contínua e retroalimentação; criar e promover ideias, projetos e valores; superar resistências às mudanças; solucionar problemas de baixa moral no grupo; introduzir novos produtos, atividades e campanhas de *marketing*; estimular a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio; treinar a comunicação e a habilidade de interação.

A comunicação interna, que é, segundo França (2011), a espinha dorsal do *endomarketing*, pois é a principal ferramenta usada para fortalecer o relacionamento entre organização e empregados; o processo de recrutamento e seleção, importante por escolher as pessoas certas para a empresa, que busca evitar a ineficiência e a alta rotatividade e aumentar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e valores organizacionais; o treinamento (educação e desenvolvimento), que deve ser usado como meio de valorização do empregado, tornando-o comprometido com a empresa e busca repassar conceitos e técnicas, transmitir informações e valores necessários ao desempenho da função, acarretando desenvolvimento profissional e humano do empregado; os planos de carreira traduzem a perspectiva de crescimento profissional e servem de estímulo aos empregados, portanto precisam ser bem elaborados e divulgados, com descrição de cargos aberta a mudanças e atualizações; motivação, valorização, comprometimento e recompensa são etapas de processo motivacional que devem ser apoiadas e resultam em comprometimento do empregado; a pesquisa de mercado de clientes internos identifica necessidades e desejos dos empregados, falhas organizacionais que necessitam de correção, e pode ser utilizada para avaliar a qualidade da supervisão, condições de trabalho, remuneração, benefícios, políticas da empresa e outras questões relacionadas ao

trabalho; a segmentação do mercado de clientes internos pode ser aplicada de modo a criar segmentos homogêneos de empregados segundo necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos; e por fim, a demissão, que é o momento mais delicado na gestão de RH porque pode gerar consequências indesejáveis (clima de desconfiança, revolta, tensão, ansiedade, medo, redução de produtividade e qualidade, desmobilização, ou saída da empresa), deve ser a última medida a ser tomada, além de ser recomendado medidas como: adotar programa de demissão voluntária, serviço de recolocação, comunicação interna dos rumos da organização, apresentação clara dos motivos da dispensa, entre outros.

As práticas do *endomarketing* causam mudanças na cultura organizacional, porque geram mudanças organizacionais efetivas. Se o sucesso da empresa depende da satisfação dos clientes internos e externos, deve-se oferecer produtos adequados às expectativas, o que exige captar a percepção do cliente, o que significa conhecer interesses, valores, crenças e princípios, o que é possível com compreensão da cultura presente na organização, destaca França (2011).

O *endomarketing* propõe e dissemina valores como eficácia, eficiência, qualidade, competitividade, comprometimento, abertura, cooperação, democracia, respeito, reconhecimento, harmonia e criatividade, podendo ser usado para ajudar a consolidar a linguagem cultural e homogênea da empresa como um todo, com base em valores escolhidos pelos próprios funcionários, com o objetivo de facilitar relacionamentos internos, auxiliar a consolidar a cultura da empresa, valorizando e divulgando aspectos positivos, e também a flexibilizar a empresa, de modo a torná-la apta às mudanças frequentes, finaliza França (2011).

1.4.1.4 Motivação

Robbins (2005. p. 132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Há três elementos chave na definição: intensidade, direção e persistência. A intensidade é o esforço que a pessoa despende na direção de resultados favoráveis para a pessoa e a organização, com persistência (por quanto tempo a pessoa consegue manter o esforço). “Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” finaliza Robbins (2005. p. 132)

Bowditch e Bouno (2004) acreditam que no campo de estudo do comportamento organizacional, uma das mais importantes dúvidas diz respeito a por que as pessoas se comportam de tal maneira no trabalho e nas organizações. As perguntas por que algumas pessoas dão o máximo de si enquanto outras fazem o

mínimo necessário e como é possível influenciar o desempenho do trabalhador são comuns no ambiente corporativo.

Segundo Robbins (2005), dentro do estudo da motivação não se pode deixar de estudar as teorias motivacionais, sendo a mais conhecida, a Teoria das necessidades de Maslow ou teoria da hierarquia das necessidades. Segundo Abraham Maslow, em cada pessoa existe uma hierarquia (desenhada sob a forma de pirâmide) de cinco categorias de necessidades, que são: (1) fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo; (2) segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; (3) social: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; (4) estima: fatores internos de estima (respeito próprio, realização e autonomia) e fatores externos de estima (status, reconhecimento e atenção); (5) auto realização: crescimento e autodesenvolvimento.

Para Bowditch e Buono (2004. p. 41), a teoria de Maslow “propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior”. Necessidade de respirar e saciar sede e fome (necessidades fisiológicas) são de importância primária. Quando essas necessidades são satisfeitas, a preocupação passa a ser segurança e abrigo. Com a necessidade de segurança satisfeita, as pessoas começam a desenvolver desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal, que são desejos de associar-se com outras pessoas, de amizade e afeto. Quando esta necessidade for satisfeita, surge necessidade de sentir estima pessoal, reconhecimento, prestígio, realização, sucesso, autonomia e independência. “O estágio final da hierarquia enfoca a continuidade do autodesenvolvimento, e o atingimento da plenitude e do potencial do indivíduo como ser humano”, finalizam os autores (2004. p. 41).

Robbins afirma que “na medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se a dominante” e a pessoa direciona-se para o topo da hierarquia. “Embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”, dessa forma, “para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior”, conclui Robbins (2005. p. 133).

Outra teoria motivacional é a chamada Teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor, que propõe duas visões do ser humano: uma negativa (Teoria X) e outra positiva (Teoria Y). Cada visão ou teoria está baseada em certas premissas que tendem a moldar o comportamento do executivo em relação aos funcionários. Dentro da Teoria X, há quatro premissas negativas: os funcionários não gostam de trabalhar e tentam evitar o trabalho sempre que possível; como não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições; os

funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível; a maioria dos trabalhadores prefere segurança e mostra pouca ambição. Todavia, em contraste com as visões negativas, há também quatro premissas positivas, sob a chamada Teoria Y: os funcionários podem considerar trabalho algo tão natural quanto descanso ou diversão; as pessoas demonstram auto orientação e autocontrole quando comprometidas com os objetivos; a pessoa mediana pode aprender a aceitar, ou até buscar, responsabilidade e a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa, explica Robbins (2005).

A Teoria ERC ou ERG de Alderfer é uma tentativa de modificar a teoria da hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias de necessidades. Alderfer encontrou três níveis de necessidade: necessidades básicas de existência ou sobrevivência, necessidades de relacionamento (interação social, reconhecimento dos outros e *status*), e necessidades de crescimento (desejo de realizar e desenvolver seu potencial, além de sucesso e autonomia). Alderfer notou certa sobreposição entre as necessidades, já que as pessoas podiam passar de um nível a outro sem ter plenamente satisfeito o primeiro, explicam Bowditch e Buono (2004). E, ainda, segundo Robbins (2005, p. 137), esta teoria é coerente com o conhecimento das diferenças entre os indivíduos, pois “variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para uma pessoa”.

Robbins (2005) acredita que a teoria das necessidades socialmente adquiridas de David McClelland, baseia-se em três necessidades básicas desenvolvidas pelas pessoas: realização (realizar-se em relação a determinados padrões, buscar excelência e lutar pelo sucesso), poder (fazer com que as pessoas se comportem como não fariam naturalmente) e afiliação (buscar relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis). Cada pessoa será, em dado momento, influenciada por realização, poder ou afiliação; sendo que força e influência de cada necessidade no comportamento varia conforme a situação. Todavia, cada pessoa tem uma necessidade dominante, baseada em experiências sociais e de vida. Dessa forma, algumas pessoas são movidas pela necessidade de afiliação (necessidades sociais), enquanto outras são motivadas pela necessidade de atingir metas ou conquistar poder ou influência, explicam Bowditch e Buono (2004).

Por outro lado, a teoria da motivação-higiene, de Frederick Herzberg, segundo Bowditch e Buono (2004), sugere que a motivação é composta de duas dimensões, que não são relacionadas: (1) aspectos e atividades relacionados ao trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam no crescimento e desenvolvimento dos empregados (fatores de higiene), e (2) aspectos e atividades

relacionadas ao trabalho que encorajam o desenvolvimento (motivadores). A principal implicação da teoria é que a concentração dos fatores de higiene somente pode impedir a insatisfação no trabalho, então para que os empregados fiquem completamente satisfeitos, com melhor desempenho, é preciso incorporar fatores motivadores ao trabalho. Essa teoria tem como premissa a ideia de que “a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso”, acredita Robbins (2005. p. 134). Herzberg investigou a questão: “o que as pessoas desejam do trabalho”, pedindo “às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho”. Através das respostas, o psicólogo concluiu que as respostas (satisfação ou não com o trabalho) eram diferentes conforme a situação em que as pessoas se sentiam bem com o trabalho dos momentos em que se sentiam mal. Quem se sentia bem no trabalho atribuía a si mesmos o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização (fatores intrínsecos); no outro extremo, as pessoas que estavam insatisfeitas com o trabalho indicavam fatores extrínsecos (supervisão, remuneração, políticas da empresa e condições de trabalho) como responsáveis pela insatisfação no trabalho, explica o autor (2005).

“Os estudos de Maslow, McGregor e Herzberg abordaram a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação”, pois pesquisas recentes evidenciam que a forma como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação, destaca Robbins (2005. p. 143).

Outro modelo motivacional é chamado de teoria das expectativas. Este modelo supõe a motivação como uma função de três componentes: expectativa de esforço e desempenho (esforço maior trará bom desempenho); instrumentalidade ou percepção de desempenho e resultado (bom desempenho trará resultados ou recompensas); e valência (valor ou atração da recompensa ou resultado para a pessoa). Dessa forma, para que uma pessoa sinta-se motivada, ela precisa valorizar o resultado ou a recompensa, acreditar que o esforço adicional trará melhor desempenho e que este, resultará em recompensas ou resultados maiores, definem Bowditch e Buono (2004).

Algumas teorias motivacionais enfocam as variáveis ao redor da pessoa que precisa ser motivada. Uma dessas abordagens é a teoria da comparação social, enfatizando como as pessoas veem a realidade baseadas em experiências próprias. As atitudes em relação a determinado trabalho são construídas com base em situações e comportamentos passados e atuais, ligados ao presente trabalho. Para Bowditch e Buono (2004. p. 50), as experiências “permitem que as pessoas interpretem, entendam ou mesmo eliminem certos aspectos do seu trabalho, organização ou meio ambiente”. Dentro da teoria da comparação social, há outro

aspecto, a tendência a justificar ou racionalizar determinados comportamentos. Justificar ajuda a entender atitudes e comportamentos específicos, pois quando não houver meios objetivos para analisar um comportamento, as pessoas farão comparações subjetivas. Assim mesmo que não exista justificativa objetiva suficiente para um comportamento, as pessoas são capazes de criar significados subjetivos em que acreditam para justificar o esforço, acreditam Bowditch e Buono (2004).

Finalmente há que se fazer distinção entre motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas, e como isso está relacionado ao desempenho e à satisfação. Primeiramente, recompensas extrínsecas são resultados que vêm a mente quando se pensa sobre recompensas: salário, benefícios adicionais, condições de trabalho agradáveis, entre outros. A motivação extrínseca refere-se à relação entre meios e fins, ou seja, adota-se determinado comportamento para receber ou evitar certos incentivos ou punições de uma tarefa. Assim, a pessoa é motivada para realizar a tarefa (meios) e receber uma recompensa desejada (fins). Por outro lado, recompensas intrínsecas são intangíveis, compreendem realização pessoal e profissional, estima das pessoas, ou o interesse que trabalho desperta na pessoa. A motivação intrínseca é basicamente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, o desejo de trabalhar apenas pelo prazer de cumprir a missão, como por exemplo, o esforço aplicado em esportes, jogos, solução de quebra-cabeças. Dessa forma, Bowditch e Buono (2004. p.53), acreditam que as recompensas intrínsecas estão “intimamente ligadas à natureza do trabalho em si, ao passo que as recompensas extrínsecas se relacionam ao contexto e os aspectos materiais do trabalho sendo executado”.

Para Bowditch e Buono (2004. p.54), “a interação que ocorre entre pessoas e organizações se baseia num senso permanente de reciprocidade e influência mútua” A maneira como a organização trata os membros, a estrutura de poder e o tipo de autoridade usado, bem como, as normas e valores utilizados acabam afetando motivos e comportamentos dos funcionários. Da mesma forma, a vontade de trabalhar eficazmente, o entusiasmo em relação às metas e a satisfação com o trabalho, depende de duas condições básicas: a primeira é até que ponto as expectativas das pessoas sobre o que devem dar e, em troca, receber da organização coincidem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber; e, caso houver um acordo entre as expectativas dos funcionários e da empresa, qual a natureza do que será permutado, como por exemplo, dinheiro em troca de tempo na empresa, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidade de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforço criativo, ou combinações variadas dessas coisas.

Para finalizar, Bowditch e Buono (2004. p.54) acreditam que “a interação entre um indivíduo e uma organização é um processo de intercambio dinâmico e bidirecional”, já que “ambos os lados participam nessa relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca do seu envolvimento”. Se de um lado, as organizações empregam pessoas porque o trabalho delas permite atingir metas, de outro, os indivíduos, cedem para as empresas autonomia e independência pessoal para atender as próprias necessidades pessoais. Assim, a relação entre indivíduo e organização, pode ser vista como cooperativa e satisfatória quando oferecer a ambas as partes, possibilidade de atender as respectivas necessidades.

1.4.1.5 Comunicação

A comunicação “constitui a base para quase todas as atividades nas organizações” afirmam Bowditch e Buono (2004. p. 80), portanto “a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão de significado”, pois, como destaca Robbins (2005. p. 232), “uma ideia, por melhor que seja, é inútil se não for transmitida e compreendida pelos outros”. Para ele, a comunicação perfeita, se fosse possível, “existiria quando um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor”.

A comunicação pode ser definida como “troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos” esclarecem Bowditch e Buono (2004. p.80). Todos os modelos de comunicação incluem quatro elementos básicos: a fonte de informação, a mensagem, o receptor e a interpretação da mensagem. A mensagem pode ser transmitida através de símbolos (palavras, escritas, desenhos), ou troca de comportamentos (gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais), ou a junção de ambos. A chave da comunicação é entender os símbolos e comportamentos.

Bowditch e Buono (2004) acreditam que há distinção entre transmissão da comunicação e compreensão do significado da informação, pois a mensagem deve chegar ao destino sem distorções ou erros, ficando a comunicação completa quando o receptor interpretar a mensagem. Robbins (2005) esclarece que a mensagem origina-se na fonte (o emissor), sendo codificada (convertida em um ato simbólico de fala, escrita ou desenho) e transmitida através de uma mídia (canal) até o receptor, que traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor.

Para Bowditch e Buono (2004), o significado de uma mensagem é influenciado pela própria informação e pelo contexto da mensagem, portanto, para

entender o processo de comunicação, é preciso considerar vários fatores: que papel desempenha quem comunica e quem recebe a mensagem; que linguagem ou símbolo é usado e a capacidade de levar a informação e esta ser entendida; o canal ou meio usado, e como as informações são recebidas através deles; o conteúdo (notícias boas ou más, relevantes ou irrelevantes, familiares ou estranhos); as características interpessoais do transmissor e as relações interpessoais entre o transmissor e o receptor; o contexto no qual a comunicação ocorre (dentro de ou entre departamentos, níveis, distância entre o transmissor e o receptor, no escritório de quem, trajando uniformes ou não, entre outros fatores).

A comunicação desempenha diversas funções dentro do ambiente organizacional. Para Bowditch e Buono (2004), ela pode ser usada para controlar o comportamento das pessoas, esclarecer obrigações, implantar normas, estabelecer autoridade e responsabilidade. A comunicação também facilita a motivação, influenciando as pessoas para obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos, além de esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, a qualidade do desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Para Robbins (2005), A comunicação, ainda, é um meio para expressão de sentimentos e satisfação de necessidades sociais, já que o grupo de trabalho é fonte primária de interação social para muitos funcionários, e a comunicação que ocorre neste ambiente é fundamental para os membros expressarem frustrações ou sentimentos de satisfação. Outra função desempenhada pela comunicação é ser facilitadora na tomada de decisões, ao proporcionar informações e transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas necessárias na tomada de decisões.

França (2011) explica que a comunicação dentro da organização pode fluir vertical ou lateralmente e pode ser escrita (*e-mail* ou cartas) ou oral. No sentido vertical, a comunicação direciona-se para baixo: do nível mais alto designando metas, instruções, políticas, procedimentos, sinalizando problemas e dando retorno sobre o desempenho dos subordinados; a comunicação flui para cima, quando as informações são dirigidas aos superiores, informando progresso de metas e como os subordinados sentem-se em relação aos colegas e à organização, além de relatar problemas atuais, sendo usada pelos gerentes para obter dados de como melhorar as tarefas executadas. Por outro lado, a comunicação lateral é executada entre pessoas, funções horizontalmente equivalentes dentro da organização, resultando em economia de tempo e facilidade de coordenação, mas também levanta críticas ao apressar ações e mostrar falhas de conhecimento e autorização de superiores.

Para França (2011. p. 143), as redes de comunicação definem o canal pelo qual a informação flui. Essas redes “podem ser formais (verticais, cadeia de autoridade), quando se referem a comunicação relativa ao trabalho, e informais,

quando tratam de divulgação de boatos e ocorrem em qualquer direção”. Robbins (2005. p. 238) acredita que “as redes formais na organização podem ser muito complexas”, podendo incluir centenas de pessoas de vários níveis hierárquicos. Por outro lado, “as redes informais de comunicação numa organização constituem o caminho primário através do qual tanto rumores como informações fatuais são transmitidos às pessoas”, explicam Bowditch e Buono (2004. p.89). Para Robbins (2005), a rede de rumores tem três características: não pode ser controlada pela direção, é considerada pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que comunicados formais, e é utilizada para servir a interesses pessoais.

Robbins (2005. p. 239) acredita “os rumores emergem como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade, e sob condições que despertam ansiedade”. Situações de trabalho normalmente contem estes elementos, explicando por que os rumores florescem nas organizações. Segredos, competitividade, nomeação de novos chefes, redistribuição de salas, realinhamento de atribuições ou tarefas, são exemplos de situações que criam, estimulam e sustentam a rede de rumores. O rumor permanece enquanto os desejos e expectativas que causaram a incerteza não forem atendidos, ou a ansiedade reduzida.

Pode-se concluir que a rede de rumores é parte importante do sistema de comunicação, já que fornece dados sobre o moral da organização, ajuda a canalizar a ansiedade e identifica temas confusos e importantes para os funcionários. É um mecanismo de filtragem e *feedback*, pois identifica tópicos relevantes para os funcionários; traduz comunicações formais para a linguagem informal do grupo, permitindo analisar as informações que circulam na rede de rumores e prever o fluxo delas, pois apenas uma pequena parcela das pessoas (cerca de 10 por cento) passam ativamente informações para as demais pessoas, esclarecem Robbins (2005).

Em relação às redes de comunicação nas organizações, há o papel, ou a função que a pessoa desempenha dentro da rede de comunicação. Para Bowditch e Buono (2004. p.91), “qualquer que seja o número de pessoas envolvidas, há quatro papéis principais na comunicação: guardiães, ligações, formadores de opinião e participantes/isolados”. Os guardiães desempenham papel de passar ou de controlar o fluxo de informações com parte de seu trabalho, tendo três características principais: acompanhar mudanças nas necessidades de informação do gerente; perceber quando a informação é desejada ou não; e avaliar a qualidade da informação. As ligações têm papel semelhante aos guardiães, e servem de elo entre grupos da organização, podendo ser formalmente designadas ou emergir

informalmente. As ligações também tem qualidades: transmitir informações sem distorção, ter discernimento para saber quando servir de ligação e como transmitir informação sem causar conflitos, manter contato com muitos segmentos da organização. De outro lado, há os formadores de opinião, pessoas que são capazes de influenciar informalmente outros membros da organização, independentemente de autoridade formal, mas com influência relativamente limitada. Há também os participantes, que são pessoas detentoras de contato ativo com os outros membros da organização e podem ser guardiães, ligação, formadores de opiniões, ou simplesmente fazer parte da rede de comunicação, ao passo que os isolados têm pouco ou nenhum contato com os demais membros.

França (2011) acredita que os componentes do processo de comunicação podem apresentar distorção, já que a mensagem que o receptor decodifica pode ser percebida de maneira diferente da intenção do emissor. Para Robbins (2005), há diversas barreiras que podem dificultar ou distorcer o processo de comunicação: a filtragem ocorre quando o emissor manipula a informação para que ela seja vista favoravelmente pelo receptor; a percepção seletiva refere-se ao fato de os receptores verem ou ouvirem seletivamente baseando-se em necessidades, motivações, experiências, formação e outras características pessoais, ou projetam interesses e expectativas no momento da decodificação da mensagem; a sobrecarga de informação ocorre quando as informações que devem ser trabalhadas excedem a capacidade de processamento, neste caso há tendência de selecionar, ignorar ou esquecer informações; as emoções dizem respeito à maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem e como isto vai influenciar sua maneira de interpretá-la; a linguagem está relacionada aos significados diferentes que as palavras têm para pessoas diferentes; o medo da comunicação é outro grande obstáculo já que algumas pessoas sentem tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita; a atitude defensiva acontece quando as pessoas sentem-se ameaçadas, a mensagem é interpretada como ameaçadora e a resposta acaba distorcida e atrapalha a comunicação eficaz.

1.4.1.6 Treinamento e desenvolvimento nas organizações

França (2011) acredita que modificações macro ambientais, competição por segmentos de mercado e concorrência interna por ascensão na carreira, transforma a importância do treinamento em todos os níveis empresariais um consenso nas organizações, pois quando as pessoas estão preparadas, produzem melhor e ficam autoconfiantes.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas alavancam o desenvolvimento de competências, desempenhos e resultados que as organizações precisam para se manter e obter sucesso. Assim se caracteriza como um investimento estratégico e prioritário, conferindo diferencial competitivo às organizações, que são forçadas permanecerem em mudança contínua, para enfrentar demandas dos clientes e pressões da concorrência. Treinar colaboradores “é, sem dúvidas, uma estratégia significativa para garantir o desenvolvimento da organização, devendo ser entendido mais como um processo contínuo, integrado por ações interconectadas e complementares, do que eventos isolados” concluem Canabrava e Vieira (2003, p. 25).

“Há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para o trabalho” afirma França (2011. p. 88). Treinamento é um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes em busca de adequação entre características de empregados e exigências do trabalho; por outro lado, desenvolvimento é um processo de longo prazo que aperfeiçoa capacidades e motivações dos empregados com a finalidade torná-los membros valiosos da organização, destaca a autora.

“O treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas” destacam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006 p. 220), ao passo que o desenvolvimento das pessoas está vinculado ao interesse estratégico da organização em consolidar posição no mercado e buscar novos horizontes, dispondo de pessoal capacitado para responder aos desafios.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) destacam que os principais objetivos do treinamento são: preparar as pessoas para executar tarefas; dar oportunidades para o desenvolvimento pessoal contínuo; mudar a atitude das pessoas, criando e aumentando a satisfação e a motivação; e tornar as pessoas receptivas à técnicas de supervisão e gestão.

Para desenvolver talentos as empresas recorrem a programas de treinamento internos e externos, além de experiências de desenvolvimento específicas, variando de oficinas de um dia a seminários de duas semanas, descrevem Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Por outro lado, “treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização”, afirmam Araujo e Garcia (2010. p. 76), funcionando da seguinte forma: primeiro seleciona-se as pessoas que devem ser treinadas e recursos a serem utilizados,

chamada de fase das entradas (*input*) do processo. Em seguida vem o processamento (*throughput*), onde o programa de treinamento é efetivamente executado, e a organização investe nas pessoas selecionadas para se adequarem à nova realidade, condicionando as pessoas para executarem atividades bem definidas. Finalmente, as pessoas encerram o treinamento e retornam às atribuições (*output*), saindo prontas para novos desafios.

Araujo e Garcia (2010) afirmam que, no decorrer do tempo e com mais participação das pessoas na organização, treinar e desenvolver pessoas sofreu aperfeiçoamentos e a atividade tornou-se fundamental na busca por excelência em todos os níveis. Assim, a necessidade de ações competentes em treinamento e desenvolvimento, faz com que os gestores de pessoas se utilizem da tecnologia da informação e de novas tecnologias que estão surgindo para auxiliar nos processos de treinamento e desenvolvimento. Dentre elas, citam-se: *workshop* ou oficina, é a reunião de pessoas com objetivos semelhantes em relação a um assunto específico, normalmente realizado em um único dia ou final de semana; *coaching*, que busca aconselhar por intermédio de orientação e obter os resultados desenvolvendo habilidades dos membros e de equipe como um todo; *mentoring*, semelhante ao *coaching*, todavia, o responsável pelo processo (ou mentor, guia, mestre, conselheiro) estabelece uma relação de parceria para obter sucesso, buscando apoiar e potencializar capacidades pessoais; teleconferências e videoconferências são utilizadas por empresas dispersas geograficamente, facilitando e reduzindo o custo de difusão do conhecimento e de reuniões; *intranet/internet* é uma ferramenta que chegou rapidamente e dispõe de incontáveis alternativas de uso; universidade corporativa ou educação corporativa que é um conceito inspirado na tradicional universidade e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, consumidores, fornecedores, franqueados, terceirizados e comunidade.

Dentro do estudo de treinamento e desenvolvimento organizacional, não se pode esquecer o tema aprendizagem, que para Robbins (2005. p. 37) é “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência”, ou a mudança no comportamento que indica que houve aprendizagem. A definição de aprendizagem engloba diversos componentes: primeiro, envolve mudança, que pode ser boa ou má, e as pessoas aprendem comportamentos desfavoráveis ou favoráveis; segundo, a mudança precisa ser relativamente permanente, deixando de fora mudanças de comportamento causadas por fadiga ou por adaptações temporárias; terceiro, a definição está focada no comportamento, pois o aprendizado acontece quando há mudança de ações, ou seja, o aprendizado ocorre quando a mudança nos processos mentais ou nas atitudes de uma pessoa reflete no seu comportamento; finalmente é necessária

alguma experiência, que pode ser adquirida através da observação, da prática, ou pela leitura, para aprender, sendo importante que a experiência resulte em mudança permanente no comportamento para haver aprendizado.

Araujo e Garcia (2010) citam algumas vantagens que programas de treinamento e desenvolvimento proporcionam: ganho em competitividade e em qualidade de forma geral; identificação de pontos fortes e fracos das pessoas e da organização, pois que os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) consistem em uma relação de troca, na qual todos ganham, a organização aproveitando as aptidões das pessoas e as pessoas obtendo desenvolvimento e qualificação; capacitação de pessoas, quando as pessoas são capacitadas para o curto, médio e longo prazo, elas se sentem em um mundo rico de informações, de novos horizontes, com novos e desejados desafios; aumento da lucratividade da empresa, já que a organização competitiva, com pessoas adequadas, pontos fortes e fracos visualizados, tem retorno financeiro naturalmente a médio e longo prazo; racionalização de procedimentos e desenvolvimento de pessoas, com padronização de tarefas, estabelecimento de regras, normas e padrões para facilitar o aperfeiçoamento e o crescimento das pessoas; aumento da produtividade à medida que as pessoas sentem-se mais seguras quando dominam a atividade que exercem; propicia clima organizacional saudável, posto que pessoas dispostas a aprender e desenvolver-se, tendem a estreitar laços, com o intuito de aperfeiçoar as relações entre elas; redução de desperdícios e retrabalho, pois uma pessoa capacitada está apta a exercer atribuições de que antes era incapaz.

Outro conceito relacionado a treinamento é o de facilitador, que para Canabrava e Vieira (2003), surgiu da análise do papel desempenhado pelos gerentes e técnicos que atuavam na educação e treinamento dentro das empresas, sendo adaptado da denominação facilitadores de aprendizagem. O facilitador é um parceiro da gerência na busca de informações para diagnosticar, planejar, coordenar, executar e avaliar atividades, projetos e programas de capacitação voltados para as pessoas, que são o diferencial competitivo da organização. Dessa forma, o facilitador deve conhecer a organização o máximo possível e ser capaz de transformar em ações a missão e os objetivos organizacionais. Para as organizações, torna-se um desafio criar um grupo de facilitadores respeitáveis, compromissados, capazes de liderar e direcionar programas de treinamento para desenvolver competências, habilidades e atitudes necessárias para que a organização atue de maneira eficaz.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o programa de treinamento deve responder algumas indagações, tais como: por que, em que, quem, como e quando treinar. Assim como, para ser eficaz, o programa deve considerar o plano estratégico

da organização e o plano de desenvolvimento, elegendo projetos prioritários, evitando discriminações, e limitando-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício.

Há quatro etapas envolvidas na elaboração de um programa de treinamento: diagnóstico das necessidades de treinamento, com o responsável definindo cargo a cargo quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para cada cargo, explica França (2011); programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas, planejando como as necessidades diagnosticadas deverão se atendidas, com o uso de recursos didáticos adequados; implementação e execução, adequar o programa às necessidades da organização, considerando a qualidade do material didático, dos instrutores, do pessoal a ser treinado e a cooperação da chefia; e avaliação dos resultados, que verifica como foi executado e qual o desempenho obtido com o treinamento, além de comparar objetivos pretendidos com resultados efetivamente alcançados, esclarecem Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

1.4.1.7 Qualidade de vida no ambiente de trabalho

A expressão qualidade de vida no trabalho (QVT), por ser um fenômeno social complexo, traz em si contradições, pois é um conceito subjetivo que depende de uma série de fatores que constituem a percepção do observador de um dado objeto, pessoa ou evento. Representa um conjunto de percepções e expectativas associadas às condições de trabalho, levando-se em conta as próprias percepções e limitações. O histórico pessoal, a formação social, postura crítica e ideológica, experiências anteriores, interpretação ou grau de dificuldade para executar a atividade remetem à ideia do caráter individual do conceito, em oposição à ideia de que é possível precisá-la e determiná-la de forma absoluta, descreve Barbosa Filho (2011).

A qualidade de vida pode ser definida como o posicionamento do indivíduo, que responde física ou mentalmente a estímulos construídos a partir de percepções que entram em confronto com expectativas elaboradas para condições reais ou aparentes, explica Barbosa Filho (2011).

Para Barbosa Filho (2011), o conceito de QVT é dinâmico. Não diz respeito somente aos sentimentos relacionados ao hoje, mas, à continuidade e evolução ao longo da permanência do indivíduo na organização. Perspectivas acerca do futuro, planos de carreira ou de cargos e salários, trajetória profissional, motivação, satisfação como trabalho são conceitos ligados à QVT.

Teixeira e Zaccarelli (2008) definem QVT como um conjunto de ações empresariais visando à implantação de melhorias, que podem ser inovações gerenciais, tecnológicas, e estruturais no ambiente de trabalho, sem descuidar da preocupação com a saúde e o bem estar dos empregados, quer seja no âmbito biológico, psicológico ou social.

França (2011) define a gestão da QVT (G-QVT) como a capacidade de administrar ações, incluindo o diagnóstico, a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, com prioridade absoluta para o bem estar das pessoas da organização, alinhada e construída na cultura organizacional. Do ponto de vista pessoal, a QVT é a percepção de bem estar, partindo de necessidades individuais e expectativas de vida dentro do ambiente social e econômico, e representa a necessidade de valorizar o significado do trabalho e do cargo ocupado. No trabalho, ela representa necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento, explica França (2011). Por outro lado, “é importante ressaltar que a adoção de programas de qualidade de vida socialmente responsáveis não pode ser confundido com práticas paternalistas” quando é difícil por em prática políticas que visam a qualidade de vida de seus cidadãos, afirmam Teixeira e Zaccarelli (2008. p. 100).

Considerando o enfoque da G-QVT, França (2011. p. 172) define os seguintes níveis e implicações na estrutura da empresa: Gestão Estratégica de QVT, “quando é declarada na missão e política da empresa, juntamente com a imagem corporativa”. Gestão Gerencial aparece como responsabilidade e atribuição dos líderes e chefes no segundo ou terceiro nível hierárquico, enfatizando objetivos, metas e produtividade organizacional; e Gestão Operacional, quando ocorrem ações visando o bem estar e a conscientização de novas práticas de estilo de vida para as pessoas, explica a autora.

Atualmente os gestores devem lidar com o desafio de inserir na estrutura organizacional, uma nova geração de profissionais, mais jovens e com melhor formação acadêmica, compondo uma nova força de trabalho, altamente diversificada, formada sob os novos paradigmas da competitividade, tecnologia e globalização. O desafio para os gestores agora é rever valores da gestão de pessoas e da organização, tratando as prioridades organizacionais e pessoais como complementares entre si, sem a antiga forma de controle que considerava trabalho e vida pessoal como prioridades concorrentes, ou seja, deve haver maior atenção na relação de reciprocidade entre trabalhador e organização, e o gestor deve ter responsabilidade em garantir boas condições de vida no ambiente de trabalho aos

empregados, o que atualmente é fundamental para o sucesso da gestão organizacional, destacam Lehdermann, Lima e França (2009).

Para Bowditch e Buono (2004), as condições de QVT estão baseadas em oito dimensões interrelacionadas que, somadas, dão um senso geral daquilo que frequentemente se entende por QVT: (1) compensação justa e adequada e renda satisfatória segundo padrões socialmente determinados ou subjetivos de quem a recebe; (2) condições de trabalho seguras e salutaras, com horários razoáveis, riscos mínimos de doenças ou ferimentos, limites de idade para trabalho potencialmente nocivo acima ou abaixo de certa idade; (3) oportunidade imediata de utilizar e desenvolver capacidades, refletindo até que ponto os cargos têm autonomia, autocontrole, permitem aplicar habilidades e obter informações sobre o processo como um todo, podendo, o funcionário, assumir uma tarefa integralmente; (4) oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento, focando carreira, desenvolvimento pessoal, aplicação de habilidades, oportunidades de progresso e segurança no emprego; (5) integração social na organização de trabalho, com ausência de preconceitos, igualitarismo, mobilidade, apoio de grupos que permitem ao empregado obter identidade pessoal e a auto estima no local de trabalho; (6) constitucionalismo na organização de trabalho, trata dos direitos do trabalhador, qual o grau de respeito que a organização tem com privacidade pessoal, dissidência, liberdade de palavra, padrões de igualdade e procedimentos adequados para todos os assuntos relacionados ao trabalho; (7) espaço e equilíbrio do trabalho dentro da vida como um todo, englobando horários e dias de trabalho, exigências da carreira, necessidades de viagem e progresso profissional; (8) relevância social da vida no trabalho, os funcionários valorizam trabalho e carreira e tem autoestima quando percebem a organização como socialmente responsável em produtos, *marketing*, relações industriais e participação em campanhas políticas.

Inquietudes individuais e coletivas marcam a realidade empresarial hoje. Fusões e incorporações de empresas, novos conhecimentos, redução dos postos de trabalho, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, *stress*, alta incidência de lesões por esforço repetitivo (LER), impactos tecnológicos abrem espaço para discussão e busca de uma realidade organizacional diferente, provocando novas atitudes por parte das empresas e necessidades de mudança no modo de vida das pessoas. A análise do bem estar nas organizações é composta por ações de programas de QVT, especialmente nas questões gerenciais. Os fatores da G-QVT são: visão da pessoa, produtividade, legitimidade, perfil do administrador e cultura organizacional, destaca França (2011).

“Com a análise dos fatores críticos observa-se que a qualidade de vida é uma resposta a pressões da vida moderna diante da vida com a globalização”. O

aumento da expectativa de vida, o fato de o trabalhador permanecer atividade por mais tempo, a consciência do direito à saúde, os apelos a novos hábitos e a preocupação como o desenvolvimento sustentável, criam uma nova realidade social, explica França (2011. p. 173). A “G-QVT das empresas ascendeu de forma contínua e cada vez mais abrangente. Iniciou com características essencialmente operacionais e legisladas e está evoluindo para ações corporativas estratégicas”, como consequência, descreve a autora (2011. p. 177). As responsabilidades dos profissionais envolvidos com tema ultrapassaram as questões de saúde e segurança no trabalho, sistemas de certificação de produtos e serviços e ampliaram-se para qualificações nos relacionamentos humano, profissional, cultural e voluntariado.

1.4.2 Responsabilidade social

Para Melo Neto e Froes (1999. p. 84), a responsabilidade social – RS ou responsabilidade social empresarial (RSE) é um “compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem”, ou simplesmente “a responsabilidade de quem é chamado a responder pelos seus atos frente à sociedade ou à opinião pública”, definem Teixeira e Zaccarelli (2008. p. 82).

Melo Neto e Froes (1999, p. 78), destacam que “apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável”. Deve-se investir em bem estar dos funcionários, dependentes, ambiente de trabalho saudável, comunicações transparentes, ser lucrativa para o acionista, ter sinergia com parceiros comerciais, além de buscar a satisfação de clientes e consumidores.

Os principais indicadores de RSE de uma empresa, segundo Melo Neto e Froes (1999), são: apoiar o desenvolvimento da comunidade onde atua; preservar o meio ambiente; investir no bem estar dos funcionários e dependentes, e em um ambiente de trabalho agradável; manter comunicações transparentes; dar retorno aos acionistas; estabelecer sinergia com parceiros; buscar a satisfação dos clientes e consumidores.

Para Melo Neto e Froes (1999. p. 90), “o conceito de responsabilidade social tornou-se parte de um conceito mais amplo: desenvolvimento sustentável”. E dentre as dimensões do desenvolvimento sustentável, a RS, é a mais delicada de todas, porque compreende vários aspectos como: direitos humanos, dos empregados, dos consumidores dos grupos de interesse; envolvimento comunitário; relação com fornecedores e monitoramento e avaliação de desempenho.

“O exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa”, afirmam Melo Neto e Froes (1999. p. 85). Enquanto a RSE perante o ambiente interno focaliza o relacionamento entre gestores e colaboradores, e políticas de recursos humanos, a externa diz respeito aos atos da empresa diante da sociedade, influenciando e promovendo mudanças sociais definem Teixeira e Zaccarelli (2008).

Para Sobreira (2009), dentre os dez princípios universais de RS, seis estão relacionados com a gestão do público interno nas organizações: apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos; não participar da violação destes direitos; apoiar a liberdade de associação e o reconhecer o direito à negociação coletiva; apoiar a eliminação do trabalho forçado ou compulsório; apoiar a erradicação do trabalho infantil; e apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego.

Os indicadores de RSE auxiliam a organização a gerenciar impactos sociais e ambientais decorrentes das atividades que exerce, avaliam práticas empresarias e funcionam como ferramenta de gestão e planejamento, sugerindo políticas e ações para a organização desenvolver e aprofundar o comprometimento com a RS. Os indicadores são classificados em temas, subtemas e índices. Os temas são: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade. Dentro do tema Público Interno enfoca-se o respeito aos direitos dos trabalhadores, a melhoria das condições de trabalho, o investimento no desenvolvimento pessoal e profissional e a firmeza das relações com os funcionários. Dentro do tema público interno há o subtema trabalho decente, e neste, encontra-se o índice preparação para a aposentadoria, esclarece Sobreira Netto (2009).

Quando a empresa focaliza o público interno (empregados e seus dependentes) com o objetivo de motivá-los para um melhor desempenho, acaba criando um ambiente agradável de trabalho e bem estar, ganhando dedicação, empenho, lealdade e ganhos de produtividade, ao passo que externamente a empresa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou local onde está situada. Dessa forma, “atuando em ambas as dimensões, a empresa exerce a sua cidadania empresarial e adquire o seu *status* de ‘empresa cidadã’”, finalizam Melo Neto e Froes (1999. p. 85).

“Quando a empresa deixa de cumprir suas obrigações sociais em relação aos seus empregados, acionistas, consumidores, parceiros e comunidade, ela perde o seu capital de responsabilidade social”, esclarecem Melo Neto e Froes (1999. p. 94). Os efeitos são nocivos: deterioração do clima organizacional, desmotivação,

conflitos, ameaça de greves e paralizações, fuga de talentos, baixa produtividade, aumento de acidentes de trabalho, além de perda de credibilidade, a imagem é prejudicada e reputação é ameaçada. Por outro lado, há vários benefícios que as ações sociais das empresas proporcionam: ganhos de imagem corporativa; popularidade dos dirigentes, sobressaindo-se como líderes empresariais com grande senso de RS; apoio, motivação, lealdade e confiança por parte de funcionários e parceiros, e conseqüentemente, melhor desempenho; melhor relacionamento com o governo; disposição de fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias; maiores vantagens competitivas com marca e produtos mais fortes e mais conhecidos; fidelidade de atuais clientes e possibilidades de conquista de novos, destacam Melo Neto e Froes (1999):

Nos anos de 1990, o conceito de responsabilidade social evoluiu junto com teorias que propõem obrigações para com *stakeholders* (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, meio ambiente e outros segmentos) na realização do negócio, afirmam Teixeira e Zaccarelli (2008).

Melo Neto e Froes (1999. p. 125), afirma que “no Brasil, a ideia do Balanço Social surgiu no início da década de 80 e teve no sociólogo Betinho o seu grande defensor”. Através do IBASE, Betinho, presidente da instituição, respeitado pelos meios empresariais, iniciou campanha em prol do balanço social, obtendo apoio de muitas empresas e entidades de classe. Como resultado, no início da década de 90 surgiram os primeiros investimentos sociais de peso no meio empresarial relacionados ao balanço social, relatam Melo Neto e Froes (1999).

Melo Neto e Froes (1999) afirmam que se originaram duas correntes de gerenciamento social: preocupações com o ambiente social interno da empresa, focando o bem estar dos empregados e seus dependentes, a gestão empresarial com participação dos empregados, a satisfação no trabalho (relacionamento entre empresa, empregados e sindicato), e preocupações de ordem externa, englobando o ambiente social interno e externo. Neste caso, a empresa apoia o desenvolvimento da comunidade onde atua, gera emprego e renda; preserva o meio ambiente; investe em tecnologia e desenvolvimento tecnológico, promove o bem estar dos empregados; investe em capacitação, participação, saúde, assistência social e segurança no trabalho (envolve as relações da empresa com a sociedade).

“A análise do Balanço Social demonstra principalmente o grau de cidadania empresarial das empresas, o que representa o seu nível de compromisso com a busca de soluções para problemas sociais”, afirmam Melo Neto e Froes (1999. p. 128). As ações sociais explicitadas no Balanço Social refletem a política social das empresas, que tem como principais componentes: os conceitos-chave, que

traduzem a filosofia da empresa no campo social, o que é a responsabilidade e a função social, porque investe e que retorno busca com isso; os valores sociais essenciais, que estão ligados à missão, visão e valores da empresa (elementos formadores e promotores da filosofia e ideias da empresa); as ações ou áreas prioritárias, que são o foco (onde e porque) de atuação da empresa; os beneficiários (empregados, familiares, membros da comunidade, clientes, fornecedores, representantes), quem são os beneficiados com as ações, porque foram escolhidos e quais os resultados alcançados; o elenco de planos, programas, projetos e os valores sociais essenciais, que são desenvolvidos pela empresa no campo social, explicam os autores (1999).

Segundo Melo Neto e Froes (1999. p. 130), o Balanço Social “é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial”, porque demonstra despesas feitas pela empresa, no sentido de interferir positivamente na qualidade de vida das pessoas ligadas à empresa, além de ações sociais desenvolvidas pela empresa dentro de determinado período, quanto à natureza (responsabilidade social interna ou externa), à especificidade (doações, investimentos) e ao valor gasto.

Quando a empresa canaliza recursos para projetos sociais e ações comunitárias, obtém ganhos materiais e imateriais, traduzido em retorno social, que podem ser representados de duas formas: obtenção do lucro social (expresso nos indicadores do balanço social das empresas); e o reconhecimento de empregados e dependentes, cidadãos, governo, clientes, fornecedores, distribuidores, colaboradores e parceiros, acionistas, e concorrentes. Dessa forma, o retorno social para as empresas que investem em ações sociais acontece quando os consumidores e o público em geral reconhecem a atitude da empresa, e, como consequência, ela passa a ser notícia, potencializa a marca e a imagem, assegura a lealdade dos empregados e clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta a participação e conquista novos mercados, gerando aumento de vendas, destacam Melo Neto e Froes (1999).

Ao adotar políticas de responsabilidade social, a empresa ganha duplamente, pois além do retorno social, obtém benefícios diretos como aumento da produtividade dos funcionários, maior motivação e lealdade à empresa, criatividade e inovação que se traduzem em novas práticas e modelos de gestão, redução de custos, agilização de processos, racionalização de procedimentos, além da diminuição com gastos de saúde e diminuição do absenteísmo e *turn over*, finalizam Melo Neto e Froes (1999).

1.4.2.1 Programas de incentivo ou benefícios

A valorização dos recursos humanos no contexto organizacional cresce diariamente. Tempos atrás a pessoa era apenas mais uma peça na engrenagem da organização. Atualmente é fonte de vantagem competitiva, porque hoje, o empregado faz a diferença, sendo o principal agente no desempenho organizacional. Dessa forma é justa e obrigatória a valorização dos funcionários por meio de recompensas. Dentre os componentes do sistema de recompensas, há elogios, promoções, participação em congressos e eventos, programas de capacitação, e certamente, a remuneração, destaca França (2011).

Os argumentos para adoção de programas de incentivo estão baseados na vinculação entre as compensações (remuneração) individual ou em grupo, e os objetivos da organização. Ao combinar os objetivos de remuneração dos funcionários aos da empresa, acredita-se que estes se sentirão como donos dos empregos, sendo estimulados a aprimorar esforços e desempenho no cargo, acredita Snell (2009).

Também ao oferecer recompensas ou recursos assistenciais, a empresa gera disputa para atrair os melhores profissionais e para manter as pessoas que ali exercem suas atividades, destacam Araujo e Garcia (2010).

Segundo Marras (2011), um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidade: intrínsecas (são de caráter psicológico), como necessidades sociais, de relacionamento, de *status*, e podem ser atendidas pela organização através da adoção de políticas sociais, valores culturais, práticas gerenciais entre outras; e necessidades extrínsecas (têm origem externa ao indivíduo) satisfazem fatores físicos, como por exemplo, incentivos financeiros, serviços, seguros, e podem ser satisfeitas por meio de conjunto de benefícios, que são somados ao salário.

“Os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários”, afirma Snell (2009. p. 406). Como os funcionários esperam cada vez mais benefícios, o valor motivacional de um programa depende de como o ele é elaborado e divulgado.

A importância da adoção de um plano de benefício para a organização também se origina do impacto da imagem da empresa na comunidade, pois algumas organizações destacam-se por oferecer vantagens excepcionais, postura essencial para atrair e reter funcionários altamente qualificados. Por outro lado, para o funcionário, os programas de benefícios são fatores de decisão para permanecer na empresa ou para aceitar um novo convite de trabalho, pois “têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos funcionários, influenciando sobre a sua segurança atual e futura e sobre sua condição de vida” explicam Wood Junior e Picarelli Filho (2011. p. 83).

Wood Junior e Picarelli Filho (2011) listam os principais benefícios praticados no Brasil: aluguel de casa; ambulatório na empresa para atendimentos emergenciais; assistência jurídica; assistência médico-hospitalar e odontológica; automóvel concedido sob a forma de *leasing*, aluguel, frota ou mesmo, compra; auxílio-óptica para pagamento integral ou parcial na compra de lentes e armação; auxílio-alimentação; auxílio doença na forma de complementação do salário, parcial ou integral; auxílio educação com pagamento parcial ou total de cursos; auxílio farmácia; auxílio refeição; *check-up* através do pagamento integral ou parcial do exame médico periódico e completo; combustível; complementação de gratificação de férias, que representa o percentual que a empresa paga como complementação além do exigido pela Consolidação da Leis do Trabalho (CLT); compra facilitada de produtos ou serviços da própria empresa ou de terceiros; cooperativas facilitam a compra de bens como roupas e alimentos, e também facilitam o acesso a financiamento e empréstimos a taxas e juros reduzidos; creche conveniada pela empresa ou reembolso total ou parcialmente das despesas; empréstimos com as parcelas debitadas diretamente da folha de pagamento; estacionamento subsidiado total ou parcialmente pela empresas; financiamentos para aquisição de casa própria, automóvel ou outros bens; pagamento parcial ou integral de cursos de idiomas; pagamento com instrução de filhos dos funcionários; lazer e estrutura (clubes de campo, grêmios recreativos, academia de ginástica e colônias de férias) para ser usufruída durante o tempo livre de empregados e dependentes; previdência complementar; seguros de vida em grupo, de automóvel, seguro residencial, entre outros; transporte dos funcionários com subsídio parcial ou total.

Tradicionalmente, os benefícios são oferecidos na forma de pacotes, que variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário e estão diretamente vinculados com os objetivos de longo prazo da empresa, relacionando estabilidade, comprometimento e lealdade. Neste modelo, há pouca possibilidade de escolha dentro dos planos de benefícios. A possibilidade de obter mais benefícios está ligada a mudança de cargo ou empresa. Neste sentido, a política de benefícios é coerente com o modelo de estrutura hierárquica e com valores da organização, premiando o esforço com ascensão na carreira, já que cargo mais alto significa salário maior e plano de benefícios ampliado, explicam Wood Junior e Picarelli Filho (2011).

Snell (2009) afirma que antes de introduzir novos benefícios deve-se consultar os funcionários para determinar a necessidade. Normalmente, as empresas criam comissões, formadas por gerentes e funcionários para administrar, interpretar e supervisionar as políticas de benefícios, e realizam pesquisas de opinião para obter sugestões, pois a participação dos funcionários na concepção de programas de

benefícios ajuda a demonstrar que a administração da empresa está interessada e procura atendê-los.

Snell (2009. p. 378) acredita que “para o sucesso de um programa de incentivo, os funcionários devem desejar que ele seja implantado” e que esse “desejo pode ser influenciado em parte pela maneira como a direção apresenta o programa e consegue convencer os funcionários de seus benefícios”. Portanto, a participação do funcionário na participação do desenvolvimento e da administração do plano, provavelmente, aumenta a disposição em aceitá-lo. Também “os funcionários devem ver uma relação entre os pagamentos de incentivo que recebem e seu desempenho no trabalho”. Essa relação será mais clara e compreensível se houver padrões objetivos de qualidade e quantidade para julgar o desempenho no trabalho. Da mesma forma, o compromisso dos funcionários em atender esses padrões também é essencial para o êxito dos programas. E conseguir tudo isso “exige confiança e entendimento entre funcionários e seus supervisores, o que pode ser possível somente por meio de canais de comunicação abertos e de mão dupla”, sentencia Snell (2009. p. 378). Por outro lado, o autor acredita que “a direção e a gerência jamais devem permitir que os pagamentos de incentivo sejam vistos como um direito”, pois “esses pagamentos devem ser vistos como uma recompensa que precisa ser conquistada com esforço”.

Para Snell (2009), observam-se as seguintes características de um programa de incentivos bem-sucedido: incentivos financeiros devem estar ligados a comportamentos valorizados; o programa de benefícios deve parecer justo ao funcionário; os padrões de produtividade e qualidade devem ser desafiadores e atingíveis; as fórmulas de distribuição dos benefícios devem ser simples e fáceis de entender; e os programas de incentivo devem ser clara e continuamente comunicados aos funcionários.

Atualmente, há dois novos conceitos relacionados aos programas de benefícios, que são mencionados e aplicados: a prática de benefícios flexíveis e a flexibilização dos benefícios sociais. Na prática de benefícios flexíveis, é oferecido o pacote de benefícios de acordo com a posição ocupada. O funcionário escolhe o próprio pacote de benefícios sociais. Nesta prática, cada benefício tem uma pontuação, e o *kit* de benefícios é oferecido pelo critério de pontuação máxima adquirida em cada posição. Já a flexibilização de benefícios sociais permite atender as necessidades pessoais de cada integrante da organização, pois “a organização dispõe de determinados benefícios e permite a substituição de alguns, podendo ser utilizados de acordo com as necessidades individuais ou substituídos por benefícios mais adequados”, esclarecem Araujo e Garcia (2010. p. 146).

Planos flexíveis de benefícios são aqueles em que os empregados podem escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que acham mais interessantes ou adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Passa a existir entre empresa e funcionário uma relação mais igualitária, do tipo cliente e fornecedor e os custos dos benefícios tornam-se transparentes, sendo discutidos abertamente entre as partes. Esse processo exige maturidade, alto nível de participação e envolvimento dos funcionários, explicam Wood Junior e Picarelli Filho (2011)

Para Wood Junior e Picarelli Filho (2011. p. 90), “a flexibilização dos planos de benefícios é um caminho sem retorno”, pois “é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com todas as tendências mais recentes de modernização da gestão de recursos humanos”. Além do mais, os benefícios podem ser considerados vantagem competitiva, na medida em que ajudam a empresa a atrair e reter os profissionais que deseja. Por outro lado, adotar um plano flexível de benefícios significa aumentar a complexidade da gestão de recursos humanos e implica certas dificuldades, como: custo inicial de implantação do sistema de benefícios (inclui elaborar o plano, comunicar aos envolvidos e desenvolver um sistema de informação); custo de manutenção, para melhoria contínua do sistema de informação e acompanhamento dos benefícios quanto a utilização, custo e satisfação dos clientes internos; risco de utilização excessiva de alguns benefícios, uma vez que os funcionários optam por itens que veem como mais úteis; perda de escala em alguns itens, penalizando grupos dentro da organização.

Snell (2009. p. 381) esclarece que os programas de incentivo com base na produtividade permitem reduzir custos de pessoal, todavia devem ser cuidadosamente elaborados, implantados e mantidos. Há três pontos muito importantes relacionados à efetiva administração de programas de benefícios: (1) Os sistemas de incentivos são eficientes quando concedidos com base em diferenças no desempenho individual, grupal ou organizacional; o objetivo não é recompensar o funcionário em todas as circunstâncias, mas motivar o desempenho, portanto “o fraco desempenho não pode ser recompensado”. (2) “Os orçamentos anuais de salário devem ser grandes o suficiente para recompensar e reforçar o desempenho excepcional”. A recompensa pelo desempenho de um indivíduo ou grupo pode ser comprometida quando os orçamentos de remuneração são estabelecidos para não exceder certos limites, como porcentagem de folha de pagamento ou de vendas. (3) Os gastos gerais de implementação e administração do programa de benefícios devem incluir: custo para estabelecer padrões de desempenho, custo adicional de manutenção dos registros e custo do tempo consumido em comunicar o programa aos funcionários, responder e resolver quaisquer queixas sobre o assunto.

Snell (2009. p. 407) acredita que “como qualquer outro componente do programa de RH, um programa de benefícios do funcionário deve basear-se em objetivos específicos”, que devem ser compatíveis com a filosofia, políticas e o plano de remuneração estratégica da empresa. Os objetivos principais da maioria dos programas de benefícios são: aprimorar a satisfação dos funcionários; atender aos requisitos de saúde e segurança; atrair, motivar e reter funcionários com alto nível de desempenho; e manter posição competitiva favorável.

Segundo Araujo e Garcia (2010), o programa de benefícios também tem uma série de limitações, tais como: contratemplos iniciais: as empresas não conseguem de imediato alcançar os objetivos, porque o sucesso só acontecerá se os ideais forem verdadeiros, caso contrário as pessoas apenas farão aquilo que foi solicitado em troca de retribuição; submissão temporária, ocorrendo certo controle sobre o comportamento das pessoas; reconhecimento das recompensas, já que muitas pessoas não percebem o valor dos benefícios que recebem e, acabam agindo na intenção de mesurar se o benefício recebido é condizente com o esforço investido; perdas de curto, médio e longo prazo que representam custos da prática incorreta dos benefícios sociais, por isso a necessidade de reconhecer o perfil de cada profissional para aplicar planos adequados.

Para Araujo e Garcia (2010), adotar um programa de benefícios traz inúmeras vantagens para as organizações. Dentre elas citam-se: reconhecimento dos concorrentes; disponibilização de mais e melhores recursos assistenciais, na medida em que as organizações estão disputando de forma acirrada profissionais devido à conscientização da importância de atrair, e manter pessoas na organização; satisfação das necessidades pessoais, com incentivos, vantagens e praticidades oferecidas; aplicação dos planos estratégicos que permitem alcançar metas de curto, médio e longo prazo; objetivos a serem alcançados, porque processos de reconhecimento, promoção e aplicação de benefícios permitem alcançar objetivos planejados inicialmente, avaliando e aperfeiçoando a prática no término do ciclo; e os benefícios sociais representam remuneração indireta, na medida em que complementam a remuneração total das pessoas da organização.

1.4.3 Trabalho, aposentadoria e programas de preparação para a aposentadoria

Zanelli, Silva e Soares (2010) acreditam que o trabalho pode ser compreendido como o esforço físico ou psíquico, planejado do ser humano dirigido, de algum modo, à transformação da natureza. Desde o surgimento do capitalismo manufatureiro, o trabalho passou a ser o modo de produzir os bens de consumo e os

serviços necessários à sobrevivência, representando, para o trabalhador, o meio de ganhar um salário, sendo a base de construção da identidade.

Oliveira (2009) esclarece que ao tratar do tema trabalho, o direito faz quatro cortes importantes: primeiro, elenca o trabalho proibido, abaixo de 14 anos, trabalhos em processo de produção ou doméstico em casa de terceiros, ou abaixo de 18 anos quando perigoso, insalubre ou penoso; segundo, o trabalho a partir de 14 anos é permitido como aprendiz e após os 16 anos com especial proteção ao trabalhador adolescente; terceiro, o trabalho do adulto, e normas específicas para cada modalidade de trabalho; quarto, o direito ao “não trabalho”, à aposentadoria, adquirido após anos de trabalho e contribuição à previdência social. Todavia para Zanelli, Silva e Soares (2010) no modo de produção da atual sociedade que, supervaloriza a produção e aliena o trabalhador do processo produtivo, a aposentadoria é vivida como perda de sentido da vida, sendo vista como uma espécie de morte social. Ao valorizar somente quem produz, do ponto de vista racional e econômico, deprecia-se o aposentado, associando a ideia de aposentadoria com velhice e morte.

Para Soares e Costa (2011. p. 22), o trabalho é imprescindível na construção da identidade de uma pessoa, embora as transformações contemporâneas no mundo produtivo “requeiram que as pessoas se identifiquem cada momento com algo novo e reconheçam em suas trajetórias uma dimensão temporal, integrando passado, presente e futuro no mundo laboral”. Entretanto, “o rompimento das relações de trabalho devido à aposentadoria traz impactos indiscutíveis no contexto global da vida” e acaba gerando implicações maiores que o simples término da carreira ou do afastamento do emprego, já que é comum encontrar, nesta fase, muitas pessoas com dificuldade para buscar outras atividades de produção, sejam remuneradas ou não, que apresentem sentido para si mesmos e socialmente, acreditam Soares e Costa (2011).

Para muitas pessoas, o papel profissional desempenhado é o significado da vida. A identidade ocupacional confunde-se com a pessoal, e a pessoa considera-se mais ou menos importante dependendo do papel profissional e do poder e prestígio que dele advém. A atividade desempenhada no mundo do trabalho compõe uma parte da identidade da pessoa. Entretanto, se durante a vida, a pessoa construiu outras fontes de reconhecimento e de valorização, no momento da aposentadoria, as perdas do papel profissional e as mudanças ocasionadas serão menos traumáticas, encontrando facilmente meios de reestabelecer a identidade, explicam Zanelli, Silva e Soares (2010).

Embora para a grande maioria das pessoas a aposentadoria seja um sonho, uma meta, esta também significa um marco de envelhecimento, trazendo ambiguidade e consequências que afetam trabalhador, família, círculo social e até a empresa. Algumas consequências são indesejadas, como depressão e doenças após a aposentadoria. Assim, para que a aposentadoria vá além de um sonho e passe a ser um projeto, é fundamental que trabalhadores e empregadores conheçam melhor essa realidade e reflitam sobre direitos e possibilidades nesta nova fase da vida, sugere Pereira Netto (2009).

As pessoas que estão chegando a aposentaria hoje, nem sempre podem ser julgadas idosas, do ponto de vista cronológico, devido à entrada precoce no mercado de trabalho, ainda que dependendo de como usufruíram e foram tratados pela vida e aproveitaram as oportunidades podem ter chegado a um estado funcional precário, com reflexos importantes na qualidade de vida e saúde na aposentadoria, informa Silva Filho (2009).

Soares e Costa (2011) acreditam que para abordar o tema da aposentadoria é necessário reflexões sobre o cenário atual em relação a aspectos demográficos, socioeconômicos e a relação de identidade do homem com o trabalho. Os autores dividem o cenário em três realidades. Primeira: mudanças demográficas em virtude do aumento da expectativa de vida no mundo. A população idosa cresce como nunca visto antes. No Brasil, os censos demográficos de 1991 e 2000 mostram que as taxas de mortalidade e fecundidade diminuíram. Predominará a população adulta e idosa na próxima metade deste século, com crescimento da população com 65 anos ou mais. Levantamentos indicam que a expectativa de vida da população brasileira aproxima-se dos números de países desenvolvidos, projetando-se que a população brasileira com 60 anos ou mais duplicará até 2025, indicando que em 2050, o Brasil será um os cinco países do mundo com mais de 50 milhões de idosos.

Segunda realidade: deficiência de atendimento às demandas da população aposentada. As perspectivas demográficas e a evolução crescente do número de benefícios concedidos trazem sérias preocupações no tocante ao atendimento das necessidades dos aposentados. Os desafios a enfrentar são econômicos e previdenciários, com destaque para o valor das aposentadorias, a manutenção da Previdência, questões de saúde e estrutura das cidades, esclarecem Soares e Costa (2011).

Terceira realidade: a situação da previdência pública que, não atende à condição mínima do aposentado, obrigando a continuidade do trabalho formal ou informal para manter o padrão de vida, e de outro lado, as pessoas em condições de se aposentar, recebendo uma boa renda, com proteção social e que poderiam deixar

de trabalhar, mas tem dificuldade, por não encontrar lugar na vida fora do trabalho, explicam Soares e Costa (2011).

Para Soares e Costa (2011), a primeira e a segunda realidade justificam-se nos dados estatísticos e tendências apresentadas, todavia a dificuldade de desvincular-se do trabalho requer análise do trabalho e sua influência na constituição da identidade humana, além da relação aposentadoria e homem contemporâneo e seus significados.

Alguns dos sinônimos encontrados nos dicionários para o verbo “aposentar” são “por de parte, de lado” ou “recolher-se aos aposentos”. Em inglês a palavra também remete à imagem de reclusão ou retirada (*to retire*), além do que, a categoria é denominada formalmente de “inativa”. Todavia há também o sentido de auxílio ou socorro, aparecendo como “abrigar, agasalhar, acolher”, esclarecem Zanelli, Silva e Soares (2010). Outra ideia é apresentada por Soares e Costa (2011), dentro de uma perspectiva otimista, a aposentadoria é júbilo, com conotação de prêmio, recompensa e contentamento.

Conforme a Lei 8.213, de 24 de julho de 1991, a aposentadoria por idade é devida ao segurado que completar 65 (sessenta e cinco anos de idade para homens e 60 (sessenta) para mulher. Estas idades são reduzidas em cinco anos no caso de trabalhadores rurais. A aposentadoria por invalidez é devida quando o segurado for considerado incapaz e insusceptível de reabilitação para o trabalho, e será paga enquanto a pessoa permanecer nesta condição. A aposentadoria especial é devida, após cumprida a carência exigida na Lei, a quem trabalhou sujeito a condições que prejudiquem a saúde e a integridade física, durante 15, 20 ou 25 anos, e constitui em renda mensal de 100% do salário de benefício. Nesta caso o segurado dever comprovar o tempo de trabalho, e a exposição a agentes nocivos químicos, físicos, biológicos ou associação de agentes prejudiciais a saúde ou a integridade física.

A aposentadoria por tempo de serviço, após cumprida a carência mínima, será devida a segurado que completar 30 anos de contribuição para homens e 25 anos para mulheres, com renda mensal de 70% do salário de benefício quando cumprido o prazo, mais 6% deste salário para cada novo ano completo de atividade até o máximo de 100% do salário de benefício aos 35 e 30 anos de serviço. Após 25 ou 30 anos de efetivo exercício, a professora ou o professor, respectivamente, podem aposentar-se por tempo de serviço, com renda mensal de 100% do salário de benefício. A aposentadoria por idade também pode ser requerida pela empresa, desde que o segurado tenha completado 70 anos (homens) e 65 (mulheres), sendo compulsória e garantida ao empregado a indenização prevista na lei trabalhista, destaca a Lei 8.213.

A mesma Lei destaca que período de carência é o número mínimo de contribuições mensais disponíveis para que a pessoa faça jus ao benefício. A concessão de benefício depende de carência de 180 contribuições mensais para aposentadoria por idade, tempo de serviço ou especial. Já a aposentadoria por invalidez (nos casos de acidente de qualquer natureza ou causa, doença profissional ou do trabalho, ou trabalhador acometido de doença e afecções especificadas em lista elaborada pelos Ministérios da Saúde e do Trabalho e da Previdência Social a cada três anos) não há período de carência.

Ainda, conforme a Lei 8.213, o salário-de-benefício, ou benefício, consiste na média aritmética simples dos maiores salários-de-contribuição, correspondentes a 80% de todo o período contributivo no caso de aposentadoria por idade e tempo de contribuição, multiplicada pelo fator previdenciário. No caso de aposentadoria por invalidez e especial o benefício será a média aritmética simples dos maiores salários de contribuição correspondentes a 80% de todo o período contributivo. O benefício não pode ser inferior a um salário mínimo, nem superior ao do limite máximo do salário-de-contribuição na data de início do benefício. Da mesma forma, o fator previdenciário será calculado considerando-se idade, expectativa de sobrevida (obtida a partir de tábua completa de mortalidade elaborada pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE) e tempo de contribuição do segurado ao se aposentar.

O trabalho na vida humana ocupa lugar privilegiado, “de tal maneira que o homem, é muitas vezes, reconhecido por meio dele e identifica-se com sua profissão perante a sociedade, como se fosse um sobrenome que adquirimos”, afirmam Soares e Costa (2011. p. 34). A aposentadoria representa o rompimento com identidade profissional.

A aposentadoria gera sentimentos ambíguos: liberdade e crise. “Liberdade, pelo sentimento resultante da busca pelo prazer em atividades de lazer e concretização de planos, anteriormente não possíveis de realizar”, e crise “pela recusa em aceitar a condição de aposentado, especialmente pela imagem estigmatizada de ser inativo”, esclarecem Soares e Costa (2011. p. 38).

Soares e Costa (2011. p. 39), entendem que “a aposentadoria não deve ser vista como o fim de projetos, mas sim como recomeço onde a dimensão temporal da identidade que fora alterada precisa ser reestruturada”, para isso é necessário resgatar atividades que propiciam prazer, estabelecer novos laços afetivos, descobrir e redescobrir desejos, ou seja, ter novos projetos de futuro.

Uma situação frequente é o fato de os aposentados voltarem a trabalhar para o antigo empregador, pois as empresas não querem perder o conhecimento

acumulado por funcionários que trabalharam vários anos, nem a influência positiva e hábitos confiáveis que a pessoa tem no grupo de trabalho. Para evitar perder muitos talentos, é necessário implementar estratégias de RH para ajudar a manter e atrair o talento dos funcionários mais antigos, como trabalho que não seja de período integral, contratação como autônomos ou consultores, ou trabalho temporário, destaca Snell (2009).

“Requerer a aposentadoria oficial e encerrar uma carreira formal implica escolher alternativas”, acreditam Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 33). É inevitável pensar e decidir sobre permanecer na mesma atividade realizada até então ou em uma segunda carreira, que pode ser trabalho autônomo, atividades voluntárias; dedicação a tarefas filantrópicas de responsabilidade social ou preservação do meio ambiente; práticas de lazer; cuidados com a casa e família ou outras atividades. A aposentadoria é mais um momento de transição na vida, e como tal, pode oferecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal, com descoberta de novas potencialidades, fontes de prazer, maturidade e crescimento, ou pode representar um ciclo de desequilíbrio e infortúnios. Tornar-se aposentado “de forma brusca, sem uma reflexão e orientação prévia, potencializa a ocorrência de problemas no reposicionamento na estrutura social e consequentes implicações nos planos da vida pessoal”, finalizam Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 33).

Para Bueno (2009. p. 98), “a aposentadoria deveria ser a coroação de uma vida dedicada ao trabalho, o merecido repouso do guerreiro, mas de fato, o que vemos é o oposto”. Constata-se abalo de estrutura psíquica, quando repentinamente o trabalhador encontra-se fora da população ativa, que trabalha, produz e consome; além de ser um momento delicado no tocante a aspectos físicos e emocionais, com maior frequência de atendimentos na área de saúde e uso de medicamentos, acentuado declínio de potencialidades físicas, sem contar os muitos casos em que a família passa por mudanças estruturais, finaliza Bueno (2009).

Zanelli, Silva e Soares (2010), acreditam que aposentadoria constitui a última, porém, não menos importante fase da carreira de um trabalhador. A transição que ocorre pode ser facilitada quando se promovem situação ou vivências no contexto organizacional, enquanto a pessoa ainda executa atividades. O rompimento brusco da rotina pode potencializar o início de desajustes na vida pessoal. Assim, facilitar a concepção de atividades alternativas ou, repensar projetos de vida tem implicações na adequação e no ajuste individual.

Para Soares e Costa (2011. p. 86), “um dos grandes desafios de quem se aposenta é administrar o tempo livre, especialmente para os que concentraram o trabalho como único foco de vida”, pois administrar a liberdade pode ser difícil,

exigindo mudança de hábitos para viver novas experiências sem culpa por não estar produzindo. Aparentemente, para as pessoas que souberam alternar trabalho, lazer, vida familiar, esportes, e outras atividades, a transição parece ser mais fácil.

Para Zanelli, Silva e Soares (2010), a aposentadoria significa uma nova fase na vida, que pode ser uma oportunidade para realizar projetos, desenvolver aptidões ou um período de crise, ameaças, e perda de referenciais. Ressalta-se a importância dos projetos de vida para a manutenção do equilíbrio pessoal e profissional na aposentadoria, que em alguns casos, pode ser percebida como antecipação da velhice, pois normalmente é associada ao enfraquecimento físico, declínio da percepção, rebaixamento sexual, diminuição da capacidade de memória e outras ocorrências, que são estereótipos da velhice, além de reduzidas oportunidades no mercado de trabalho.

Com base nesta constatação, Sobreira Netto (2009), destaca que as organizações sentiram que era necessário promover programas de preparação para a aposentadoria – PPA para os funcionários, como uma fase de transição de trabalho intenso para outro mais tranquilo, sem que a qualidade de vida e a valorização do ser humano sofressem perdas. O PPA prevê o desenvolvimento de atividades de aconselhamento e preparação para o período de aposentadoria dos colaboradores, abrangendo fatores físicos, psicológicos, sociais, administrativos, entre outros.

Vivenciar o momento da aposentadoria possibilita ao trabalhador “refletir sobre as relações até então por ele estabelecidas, entre espaços de vida no trabalho e as demais instâncias da sua vida pessoal”, afirmam Zanelli, Silva e Soares (2010, p. 37). Há inúmeras possibilidades, como rever a qualidade das relações com família e amigos, *hobbies*, interesses além do trabalho, voluntariado, cultivar a espiritualidade, passear de bicicleta com filhos ou cônjuge, assistir filmes com amigos. Contudo, ao adiar tais possibilidades, adia-se necessidades vitais, sacrificam-se relações relevantes e a própria felicidade. É possível romper com essa situação refletindo sobre o que de fato é importante para si e dedicar tempo e disposição para aquilo que é considerado essencial.

O aposentado precisa entender que tem direito a esta nova etapa da vida, a estar aposentado. Embora ainda possa contribuir com quem ainda não sabe tanto em termos profissionais, ele agora está livre para realizar projetos pessoais que foram adiados no passado, como participar de atividades sociais e educacionais, buscar orientação sobre saúde, nutrição, sexualidade, direitos, política. Nesta etapa da vida é muito importante ter atividade cognitiva e social e ser responsável por

alguma tarefa para manter a auto estima a e auto imagem positiva, destaca Bueno (2009).

Os programas de orientação ou preparação para a aposentadoria originaram-se nos Estados Unidos, a partir da década de 1950, prestando informações sobre o sistema de aposentadoria e pensões e posteriormente contemplaram vários aspectos relacionados ao afastamento das atividades formais do trabalhador. Já no Brasil, os programas são recentes (final da década de 1980), apresentando-se o SESC de São Paulo, como pioneiro neste sentido, incorporando informações sobre aposentadoria e pensões, informações sobre a terceira idade, recursos socioculturais e possibilidades de serviços como voluntariado, afirmam Zanelli, Silva e Soares (2010).

Sobreira Netto (2009. p. 111) afirma que preparar adequadamente a força de trabalho para o “afastamento do ambiente profissional por ocasião da aposentadoria é uma função social que vem despertando interesse de muitas instituições públicas e privadas no Brasil e no mundo”. Ocorreram iniciativas experimentais no final dos anos 70 e início dos 80, contudo nos anos 90, os programas de preparação para a aposentadoria, no Brasil, sofreram um refreamento, por conta de instabilidade econômica, privatizações, demissões voluntárias e incentivos à aposentadoria, com propósito de reduzir o número de trabalhadores. Os programas de preparação para aposentadoria foram retomados nos primeiros anos do século XXI.

O PPA deve ser concebido “como um processo educativo, continuado e interligado a um planejamento de vida”, informa Sobreira Netto (2009. p. 113). Nesse sentido empresa, indivíduos e sociedade constituem o ambiente do PPA. A autora acredita que “para o bom andamento do programa, a empresa necessita possuir forte interação política e viabilizá-lo, por meio de ações”, como conceder recursos humanos e materiais; realizar pesquisas preliminares para detectar as principais necessidades do público-alvo; formar equipe para coordenar e implantar o programa; solicitar participação de aposentados que desenvolveram experiências positivas após a aposentadoria; permitir participação de familiares no processo de transição do empregado prestes a se desligar.

Um PPA parte do pressuposto da educação para o novo momento da vida. Embora, o termo mais usado ainda seja preparação para aposentadoria, surgem outras denominações, como orientação, reflexão ou relação de ajuda. Todavia, independente da palavra usada, prevalece a intenção de planejar a vida, buscar novas áreas de interesse, prevenir conflitos emergentes, incentivar a descoberta de potencialidades e reconhecer limitações, esclarecem Zanelli, Silva e Soares (2010).

Quando se fala em orientação, orientador e orientandos são igualmente responsáveis pela construção do processo em que estão engajados, diagnosticando o momento da aposentadoria e construindo caminhos e soluções apropriadas para o momento. Contudo, o êxito depende de condições e competências prévias de ambas as partes. Dessa forma, torna-se importante qualificar os orientadores para compreender demais conceitos como cultura, papel profissional, identidade e significados da aposentadoria. Os profissionais que conduzem o programa precisam saber identificar as necessidades do público alvo, já que com a visualização correta das necessidades serão fornecidos os elementos necessários para estruturar as atividades, o treinamento e o desenvolvimento dos agentes de orientação. Para a organização, o PPA pode significar o aprendizado de um novo e imprescindível padrão de relacionamento com os empregados e para estes, pode demonstrar reconhecimento e alerta para problemas futuros que o sistema produtivo oculta, acreditam Zanelli, Silva e Soares (2010).

Os mesmos autores (2010) afirmam que eticamente é responsabilidade das organizações promover orientação e reflexão sobre mudanças próximas, preparando os participantes para reafirmar a própria identidade e repensar concepções, já que a aposentadoria, quando abrupta, torna-se propícia a episódios amargos, devido à importância do trabalho para a sociedade.

Contudo, esclarece Sobreira Netto (2009), há entraves para o estabelecimento e desenvolvimento de políticas de PPA. Problemas financeiros, enxugamento de quadro de pessoal, fusões e incorporações de empresas, implantação de novas tecnologias e a impossibilidade de mensurar contabilmente os ganhos com programas similares são obstáculos encontrados para a adoção de PPAs.

Para Zanelli, Silva e Soares (2010) para iniciar um PPA é fundamental conhecer a organização e a motivação dos empregados em participar. É recomendado, antes de qualquer tipo de ação, realizar uma pesquisa preliminar, com dois objetivos: identificar a realidade da organização, quantas pessoas estão prestes a se aposentar, interesse ou não de efetuar a aposentadoria no momento em que cumprirem os requisitos necessários; e realizar trabalho para motivar e desmistificar o processo de aposentadoria, mostrando para as pessoas que a aposentadoria não é um “bicho de sete cabeças”.

Barbosa (2009. p. 132) estabelece quatro etapas que compõem a implantação de um PPA: “preparação da equipe, sensibilização da clientela, diagnóstico e interlocução de uma rede de apoio composta por outras instituições que devam contribuir no processo”. Além do mais, durante o PPA, os gestores devem fornecer

condições para suprir as ausências do pré-aposentado no local de trabalho, destacam Zanelli, Silva e Soares (2010).

Para demonstrar a importância do PPA para as pessoas que se encontram no momento da aposentadoria nas organizações, Zanelli, Silva e Soares (2010), sugerem: realizar palestras motivacionais, com temas envolvendo o significado do trabalho e da aposentadoria para as pessoas, projetos de vida profissional, familiar e financeiro e a importância do planejamento para enfrentar este momento; convidar funcionários aposentados para contarem sua experiência, positiva ou negativa; convidar funcionários que decidiram por uma nova carreira profissional, como ocorreu tal decisão e como está a nova profissão; convidar ministrantes externos para falar sobre necessidade e importância da organização na orientação para não sofrer com a falta de conhecimento no futuro; e apresentar filmes sobre a aposentadoria, para debate e discussão entre os participantes.

Para Soares e Costa (2011. p. 127), “a coordenação do programa deve estar a cargo de profissionais preparados para esta atuação, tanto os orientadores internos, com os externos, convidados pela instituição”. Os agentes de orientação para aposentadoria, ou simplesmente orientadores, são os profissionais engajados no programa. Eles são divididos em orientadores internos (profissionais diretamente vinculados ao planejamento e a condução do programa), e externos (não estão vinculados diretamente, podendo ou não pertencer ao quadro da organização, como advogados, psicólogos, nutricionistas, administradores, médicos, assistentes sociais, educadores físicos, pedagogos e demais profissionais que proferem palestras informativas) argumentam Zanelli, Silva e Soares (2010).

Para Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 71), a “pesquisa preliminar é realizada com participantes da organização que têm a intenção de se aposentar dentro de um período de tempo estabelecido como critério”, ajudando a mapear necessidades e características da organização, ou seja, o objetivo principal da pesquisa é personalizar o futuro programa, adequando-o às características da organização e às necessidades e expectativas das pessoas em situação anterior à aposentadoria.

A entrevista permite ao orientador conhecer o participante individualmente, aprofundando aspectos de trajetória pessoal e profissional, estabelecendo vínculo entre participantes e programa. “A entrevista também é importante como guia para o planejamento dos encontros, pois permite identificar as expectativas com relação à aposentadoria e ao grupo”, e “deve ser realizada pelos orientadores que irão coordenar os grupos, em local tranquilo, sem interrupções, com cuidado à agenda (horário) e deixando o entrevistado à vontade”, destacam Soares e Costa (2011. p. 131).

Para Zanelli, Silva e Soares (2010), a principal função dos orientadores internos está em manter a coerência do programa, integrando palestras e vivências, com foco nos projetos de vida, associando temas de palestras aos aspectos que serão apresentados pelos ministrantes externos. Os orientadores são responsáveis por fornecer a linha mestra do trabalho aos orientadores externos, para que as palestras estejam alinhadas dentro da articulação prevista.

Para trabalhar no PPA o orientador deve ter um repertório teórico e conceitual sobre o tema, experiência em trabalho com grupos, e vivências em organizações, porque o grupo necessita confiar no coordenador e saber que ele conhece os assuntos que serão tratados, já que alguns participantes não se sentem à vontade para falar de experiências vividas no trabalho para um orientador que demonstra pouca experiência, destaca Zanelli, Silva e Soares (2010).

“Se o programa de orientação para aposentadoria não for bem conduzido, o efeito pode ser contrário ao esperado”. Dessa forma, os profissionais necessitam estar preparados pessoal e tecnicamente para gerenciarem o processo. Para que os orientadores desempenhem efetivamente seu papel, é necessário investir em qualificação, com aprofundamento teórico e técnico dos aspectos relacionados à orientação para aposentados na concepção e construção de projetos de vida. “O curso é ministrado com base em teorias e vivências. Uma parte é complementar à outra. A teoria será ministrada por meio de aulas expositivas, leituras de livros, de textos e discussões em grupo”, esclarecem Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 80).

Recomenda-se que o PPA aconteça pelo menos três anos antes da data prevista para o desligamento da empresa, que inclua identificação de habilidades e capacidades, armas de combate ao estresse, gerenciamento eficaz do tempo e que informe sobre a necessidade de composição de nova rede de relacionamentos, já que muitos dos antigos contatos não o atenderão como antes da aposentadoria. O novo círculo de relacionamentos é chamado de *net living* (rede de convivência social), em contraposição ao *net work* (rede de relações no trabalho), explica Sobreira Netto (2009).

Adotar PPA traz várias vantagens. Se a empresa tem um bom programa de preparação para o desligamento, age com ética e transparência, ela consegue manter a lealdade e o comprometimento do funcionário até o último dia de trabalho. Se o empregado sai satisfeito, ele não encontra razão para omitir, sonegar informações necessárias ao funcionamento de sua área de atuação, e ensinar seu trabalho a outros colaboradores. Além do que, o funcionário que possui projetos de vida futura e está bem resolvido quanto a planos de trabalho pós-aposentadoria, trabalhará motivado, sem traumas na formação de sucessores e na transmissão de

conhecimento para substitutos. Dessa maneira, a empresa não corre riscos de ter colaboradores levando embora segredos profissionais pessoais ou clientes por não haver substitutos à altura do aposentado que deixou a empresa, esclarece Sobreira Netto (2009).

São três pilares básicos a serem pensados durante a preparação: psicológico (acostumar-se com a ideia de não mais comandar pessoas, ser responsável pela empresa, não se preocupar com faturamento e vendas); atividades futuras (pensar próprio perfil de trabalho, analisar características pessoais, habilidades, preferências, e descobrir o que irá fazer depois); financeiro: é fundamental saber o quanto vai gastar do momento do desligamento em diante e fazer uma análise de expectativa de vida, destaca Sobreira Netto (2009).

Durante os encontros do PPA, as principais temáticas abordadas são: mudanças na vida e escolhas passadas, presentes e futuras; trajetória profissional; mundo do trabalho e aposentadoria; a família e o aposentado; relacionamentos sociais e afetivos; saúde, esporte e lazer; a busca de si mesmo; ócio, lazer e tempo livre explicam Soares e Costa (2011).

Para Zanelli, Silva e Soares (2010), o PPA tem como objetivos: discutir aspectos biológicos, sociais, financeiros, culturais, psicológicos, políticos e econômicos, que se manifestam mais intensamente no período anterior ao desligamento; reduzir ansiedade e dificuldade na fase da aposentadoria; facilitar a elaboração de novos projetos de vida; promover o aprendizado e ajustes a novas circunstâncias de forma continuada, como um processo continuado. A finalidade das palestras é informar aos participantes sobre diversos aspectos relacionados à aposentadoria, com apresentação e, em seguida, reflexão e análise dos assuntos, ampliando conhecimentos e contribuir para possíveis modificações da percepção do fato de estar aposentado.

Zanelli, Silva e Soares (2010), sugerem que o programa tenha no mínimo 40 horas de trabalho, para ser realizado com qualidade, podendo ser desenvolvido de maneira intensiva (*workshop* ou oficinas) ou em encontros semanais; os grupos devem ser constituídos por no mínimo 8 e no máximo 15 participantes, pois correntes teóricas da dinâmica de grupos, estabelecem que este número é adequado para estabelecer relações face a face, confiança e cooperação, aspectos essenciais ao crescimento qualitativo do grupo.

Soares e Costa (2011. p. 127) esclarecem que “o programa deve ser modelado para atingir o número de pessoas interessadas em participar”. Todavia para os autores, a “vivência psicológica deve ser realizada em grupo menores, com 10 a 15 participantes para cada orientador”, caso haja “um número maior, podem ser

feitos grupos simultâneos, com vários coordenadores responsáveis e em alguns momentos, com palestras, seminários, e confraternizações”.

No PPA, o “planejamento é importante por vários motivos: ele organiza a atuação, dá mais segurança aos coordenadores e permite uma avaliação objetiva dos resultados”, além de convidar os palestrantes com antecedência para não haver problemas de agenda, explicam Soares e Costa (2011. p. 128). Todavia, “mudar o planejamento, quando necessário, é uma atitude inteligente e sensível do coordenador”, pois um grupo é diferente de outro. “Revisar e mudar o planejamento são a melhor forma de atender às demandas que surgirão no decorrer dos encontros, sem deixar o grupo se desmotivar” devido à coordenação rígida, fora da realidade e insensível às necessidades do grupo, finalizam os autores.

Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 87), estabelecem que em cada encontro, o grupo seja orientado por um coordenador e um observador. O coordenador tem o papel de facilitar a participação das pessoas em relação aos temas abordados, buscando aprimorar conhecimentos e percepções, além de levar os futuros aposentados para vivenciarem novas experiências, imprescindíveis ao atual momento de vida. O observador registra fatos considerados importantes, que servem de referência para encontros posteriores, além de prestar orientação individual, quando necessária aos participantes.

Soares e Costa (2011) acreditam que alguns aspectos devem ser observados e retomados pelos coordenadores durante os encontros: demandas elencadas na entrevista inicial individual; necessidades identificadas no decorrer dos encontros, principalmente no primeiro, com técnicas de apresentação e levantamento de expectativas; vivências podem ser intercaladas com palestras informativas sobre os temas citados na entrevista inicial. Também é importante considerar as diferenças entre as regiões do Brasil, “assim com as diversas maneiras como cada organização incorpora seus valores, missão e sua visão, repercutindo em formas diferentes de abordar a aposentadoria”, complementam Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 91-92).

Zanelli, Silva e Soares (2010), sugerem apresentar em cada encontro um tema específico ao grupo, por profissional especializado na área em questão (nutricionista, economista, médico e outros). Após a exposição, há momento para reflexão e esclarecimentos de dúvidas. A parte informativa ou apresentação dos temas pode ser feita de várias formas, conforme a organização do programa determinar, mas é recomendado intercalar encontros grupais informativos e vivenciais, entretanto, deve ser organizada de forma objetiva, concisa e aplicada às necessidades do grupo. As palestras duram até uma hora, seguidas de 30 minutos

para reflexões, dúvidas e relatos dos participantes, mas se pode exhibir filmes e recomendar leitura sobre os temas abordados como atividade complementar.

No quesito aspectos jurídicos ou Previdência Social são abordados assuntos referentes ao aspecto legal e econômico e procedimentos a serem adotados para requerer a aposentadoria, tomando-se sempre o cuidado de estar atendo e atualizado quanto às modificações na Lei de Previdência pública e privada, afirmam Zanelli, Silva e Soares (2010).

Os projetos financeiros, segundo Soares e Costa (2011), estão voltados para a organização das finanças pessoais e familiares visando nova estabilidade, apesar das perdas salariais, redução de gastos para manter o padrão de vida, além de busca de nova atividade que traga retorno financeiro. Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 99) ressaltam que a “educação financeira não consiste somente em aprender a economizar, cortar gastos, poupar, e se possível acumular dinheiro”, mas sim, melhorar a “qualidade de vida tanto hoje quanto no futuro, a fim de garantir a segurança material necessária para aproveitar todas as possibilidades da vida e estar preparado, no caso de algum imprevisto”.

Para Soares e Costa (2011), o tema desenvolvimento pessoal é uma forma de reconstruir a identidade, compensar perdas, buscar novos interesses e adaptar-se à aposentadoria. Envolve desenvolvimento intelectual, com realização de novos estudos, fortalecimento de relacionamentos, criação de novos vínculos afetivos e amizades, reforço de espiritualidade, religiosidade e autoconhecimento.

Na palestra sobre mundo do trabalho é abordada a importância do trabalho, “instrumento historicamente concebido pelo homem, como o propósito de mediar sua interação com o meio, procurando torná-lo mais favorável à sua existência”, explicam Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 93).

O objetivo da temática arte e cultura é propiciar a percepção de si mesmo e as relações com o mundo, além de estabelecer vínculos de descobertas individuais e sociais, já que a arte auxilia no bem-estar, renova pensamentos, criatividade, estimula a consciência crítica e promove a valorização pessoal, destacam Soares e Gianni (2009).

Segundo Zanelli, Silva e Soares (2010), na palestra sobre aspectos socioculturais e psicológicos da aposentadoria são tratadas concepções e expectativas a respeito do papel do aposentado, além de mostrar o quanto a identidade ocupacional é responsável pela autoimagem, pois a ocupação da pessoa é geralmente, incorporada à maneira como a pessoa se percebe, sendo fonte de autoestima. Aborda-se o processo de tomar consciência, rever valores, firmar

estratégias para manter autoestima elevada, não se deixar levar pelas pressões do contexto social e aproveitar o direito de usufruir o tempo livre sem culpa ou remorso.

Na questão referente aos aspectos de saúde e nutricionais são esclarecidos os benefícios que a medicina preventiva proporciona; ressaltando a importância dos cuidados com o corpo, a importância de hábitos alimentares e a adoção de dieta balanceada; é recomendado realizar exames regulares para prevenir possíveis doenças, destacam Zanelli, Silva e Soares (2010). Soares e Costa (2011) destacam que a saúde além de estar associada à qualidade de vida, interfere nos relacionamentos sociais e nas condições emocionais, por isso a importância da adoção de hábitos para prevenir o envelhecimento, melhorar as condições de saúde e praticar esportes para garantir longevidade. “São discutidos temas como: planos de saúde, reajustes por mudança de faixa etária, Sistema Único de Saúde – SUS, internação como acompanhante, medicamentos entre outros” complementa Soares e Gianni (2009. p. 162).

Os projetos relacionados ao lazer e atividades prazerosas diversas destacam os sentimentos positivos quanto à aposentadoria, com depoimentos de participantes que buscaram retomar sonhos do passado e concretizá-los. A aposentadoria passa a ser vista com maior tranquilidade, pois os aposentados esperam realizar coisas boas, além de estarem mais perto da família, destacam Soares e Costa (2011).

Na palestra sobre organização de pequenos negócios “são discutidas as possibilidades de constituir negócios próprios, levando em conta as preferências, as habilidades e as aspirações dos participantes”, explicam Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 101).

O tema família aborda a importância da família na aposentadoria. Em algumas organizações o cônjuge participa do PPA durante todo ou parte do processo, pois “quando ocorre a aposentadoria, não apenas a pessoa que está se aposentando precisa reavaliar sua vida, mas também toda a família, especialmente o cônjuge, pois participará de cada momento desta mudança”, destacam Soares e Costa (2011. p. 83).

O tema sobre o uso de drogas e adicção na aposentadoria procura alertar sobre a adicção psicológica, que se traduz na necessidade de usar determinado produto ou droga, para ter sensação de bem estar e alívio de tensões. Aborda a utilização de drogas socialmente permitidas (álcool e remédios) e não permitidas (drogas ilícitas) para compensar perdas advindas do rompimento com o trabalho destacam Zanelli, Silva e Soares (2010). Define-se o que é considerado drogas, quais as principais drogas, os efeitos de cada uma, possíveis consequências do uso indiscriminado, os tipos e as características dos usuários.

Os espaços de reflexão são criados para favorecer a reelaboração de projetos de vida, pois os participantes do grupo aprendem, trocam experiências e compartilham sentimentos referentes ao período que vivem. O momento vivencial de troca de experiências é, geralmente, avaliado como o mais importante do programa pelos participantes, acrescentam os autores Zanelli, Silva e Soares (2010).

Embora, para Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 109), “as vivências grupais são fundamentais para o programa, associadas às palestras informativas”, pois através delas “os participantes vivenciam os sentimentos relacionados à aposentadoria e refletem sobre os conceitos apresentados nas palestras, permitindo uma melhor compreensão deste momento de suas vidas”, alguns cuidados devem tomados ao realizar as vivências: escolher dinâmicas de acordo com os objetivos já estabelecidos, sempre dando continuidade ao encontro anterior; adequar o nível de complexidade às necessidades e possibilidades do grupo; buscar o envolvimento de todos nas tarefas, conforme características e interesses dos participantes; oportunizar a participação de todos nas vivências, sem rigidez, e levando em conta as características individuais e incentivar a cooperação entre o grupo, respeitando as dificuldades individuais.

No primeiro encontro é fundamental estabelecer o contrato psicológico e do sigilo, ou seja, “os fatos e as situações relatadas pelos participantes não devem ser relatados fora do grupo, isso assegura o sigilo e permite o estabelecimento da confiança e do bom andamento do trabalho”, destacam Zanelli, Silva e Soares (2010. p. 111). Neste momento enfatizam-se as regras de funcionamento, datas, horários, qual o limite de tolerância para atrasos e faltas, além de outras normas que devem ser estipuladas pelos próprios participantes, pois ao elaborar as regras eles sentem-se mais comprometidos em cumpri-las.

A entrevista feita pelo orientador ao final dos encontros também é importante para avaliar o crescimento pessoal dos participantes, verificar e discutir a participação, sentimentos e a própria evolução, além de ainda orientar cada participante sobre as possibilidades de projetos para o futuro, destacam Soares e Costa (2011).

O processo de avaliação do PPA possibilita verificar a qualidade do trabalho desenvolvido, se os objetivos foram efetivamente contemplados e a coerência do programa dentro da política de RH da organização. Para proceder à avaliação utilizam-se entrevistas individuais grupais, discussões em pequenos e grandes grupos, questionários e outros procedimentos e técnicas. Além de ser realizada pelos públicos envolvidos: participantes, orientadores internos e externos, departamento de RH, gerente e supervisor no local de trabalho, administração da

organização, famílias dos participantes e outros interessados, argumentam Zanelli, Silva e Soares (2010).

Para Zanelli, Silva e Soares (2010), pode-se observar e avaliar os participantes também, durante os encontros, com instrumentos para acompanhar as reações observadas e comentários realizados durante as palestras ou vivências. No último encontro é realizada avaliação sobre os conteúdos abordados nas palestras informativas, o tempo utilizado na realização de atividades, a *performance* dos orientadores e ministrantes, os recursos (humanos e materiais) utilizados durante o curso e a contribuição para o crescimento pessoal de seus participantes.

O departamento de RH avalia conteúdo ministrado, tempo utilizado para desenvolver atividades, desempenho de instrutores, conhecimento dos temas, recursos didáticos, utilidade das informações, envolvimento dos participantes, organização e apoio administrativo. Ao passo que a administração, ao avaliar o programa, interpreta a conexão e a coerência do PPA com as atividades gerenciais empreendidas, definem Zanelli, Silva e Soares (2010).

1.5. Metodologia

1.5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória, ação ou participante, sendo quali-quantitativa e com proposição de planos e programas, utilizando levantamento bibliográfico.

Entende-se que o trabalho é uma pesquisa-ação ou participante, pois ambas apresentam interação entre pesquisadores e participantes. Gil (2010. p. 42) define que a “pesquisa-ação vem emergindo como uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança no âmbito de grupos, organizações e comunidades”, podendo ser definida como um tipo de pesquisa empírica, concebida e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, com pesquisadores e participantes envolvidos de modo cooperativo e participativo. A pesquisa ação conduz à ação social e tem características situacionais (procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, objetivando alcançar resultados práticos); ao passo que a pesquisa participante busca auxiliar a população envolvida a identificar os problemas por si mesma, a realizar análise crítica e procurar soluções adequadas, onde a seleção dos problemas a serem estudados emerge da população envolvida, que os discute com especialistas, ou seja, busca emancipação das pessoas que a realizam. Martins e Theóphilo (2009. p.

72) argumentam que a pesquisa ação “tem sido definida como um tipo de investigação participante que tem como característica peculiar o propósito de ação planejada sobre problemas detectados” com os atores envolvidos participando junto com os pesquisadores para identificar problemas, experimentar soluções e elucidar a realidade e finalizam informando que a pesquisa ação não é destinada a solucionar pequenos problemas gerenciais ou administrativos do cotidiano, ao contrário, destina-se a tratar de questões complexas, situações insatisfatórias ou de crise, com características de diagnóstico e de consultoria.

Também é uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2010. p. 27) é uma pesquisa que procura “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Como o interesse é estudar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado, a pesquisa exploratória tende a ter um planejamento muito flexível, e a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, sendo geralmente, feita por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos.

O trabalho também pode ser definido como uma proposição de planos e programas, que conforme Martins e Theóphilo (2009. p. 81), “tem por objetivo apresentar soluções para problemas organizacionais já diagnosticados” com estudo de viabilidade de planos alternativos para a solução de problemas; propõe-se a aplicação de modelos a situações praticas, a engenhosidade e a criatividade são valorizadas na adaptação do modelo teórico a um situação específica.

Para realizar o trabalho realizaram-se diversos tipos de pesquisa como a bibliográfica, indispensável de qualquer trabalho científico. A pesquisa bibliográfica “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referencias publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sítes*, CDs, anais de congressos etc”, procurando “conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema”, definem Martins e Theophilo (2009. p. 54), e assim construir a plataforma teórica do projeto, com consulta a livros, leis, decretos e sites oficiais.

Foi utilizada a pesquisa qualitativa, ou naturalística, que estuda fenômenos relativos às ciências humanas e sociais, sendo necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente que será estudado, procurando descrever, compreender e interpretar fatos e fenômenos, com análise profunda e intensa de uma unidade social. Há predomínio de descrição de pessoas, situações, acontecimentos, reações, inclusive com transcrição de relatos, onde um pequeno detalhe pode ser essencial para entender a realidade, destacam Martins e Theophilo (2009).

Nas pesquisas quantitativas os dados coletados são quantificados, mensurados. “Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos”, com a análise e interpretação sendo orientadas através do entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos. Entretanto, há “descrições, compreensões, interpretações e análise de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números” e nestes casos, são usadas técnicas de coleta mais específicas (como entrevistas, observações, análise de conteúdo e observação participante), que são características de uma pesquisa qualitativa, destacam Martins e Theophilo (2009). A pesquisa realizada, então, pode ser caracterizada como quantitativa e qualitativa simultaneamente.

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

Para coletar dados foi utilizado “um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social”: o questionário. “Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”, que é encaminhado para informantes em potencial, selecionados previamente, para ser respondido por escrito, sem a presença do pesquisador, esclarecem Martins e Theophilo (2009. p. 93).

Os questionários foram aplicados no período de 25 de agosto a 04 de setembro de 2013 e encaminhados por portadores. No momento da entrega foram repassadas explicações sobre o propósito e as finalidades da pesquisa, com o intuito de despertar o interesse do informante no sentido de responder e devolver o questionário.

Foram usadas perguntas com questões fechadas dicotômicas, quando há uma pergunta com duas respostas possíveis; de múltipla escolha, quando a pergunta apresenta várias alternativas de resposta e o entrevistado pode escolher mais do que uma opção de resposta; questões abertas totalmente desestruturadas, que conduzem o entrevistado para responder livremente com frases ou orações; questões abertas com associação de palavras para que o informante assinale qual a primeira palavra que vem à mente quando lê tal informação; e complemento de frase, que apresenta uma frase incompleta que deve ser preenchida pelo respondente, explicam Martins e Theophilo (2009).

Utilizou-se a estatística descritiva, que organiza, sumariza e descreve conjuntos de dados, com a construção de gráficos, tabelas que visam melhor compreender o conjunto de dados sob análise. Também usou-se a estatística Inferencial, que utiliza métodos que tornam possível estimar as características de

uma população com base nos resultados amostrais, destacam Martins e Theophilo (2009).

População é a totalidade de itens, objetos ou pessoas que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo e amostra é a parte desta população que é selecionada para análise, esclarecem Martins e Theophilo (2009. P 108). A população a ser analisada (os colaboradores da CEF – Ag. Concórdia) é finita e há grande número de pessoas afastadas por auxílio doença, a amostra são os colaboradores ativos da LAP.

A amostragem utilizou o método amostragem acidental que, segundo Martins e Theophilo (2009. p. 123), é “uma amostra formadas per aqueles elementos que vão aparecendo, que são possíveis de se obter até completar a número desejado de elementos da amostra”, com os colaboradores da LAP que não estavam em férias ou treinamento fora da agência no período de aplicação dos questionários. Já as perguntas direcionadas aos aposentados utilizou o método da amostragem Intencional, que “de acordo com determinado critério é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra”, ou seja, as perguntas são dirigidas intencionalmente a elementos dos quais deseja obter informações definem Martins e Theophilo (2009. p. 123), no caos os colaboradores já aposentados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Objeto de estudo

Segundo o artigo 1º do anexo, do Decreto Nº 7.973, de 28 de março de 2013, a Caixa Econômica Federal – CEF, ou simplesmente Caixa, “é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda”. A CEF tem sede e foro em Brasília, é uma instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional, sujeitando-se às decisões e à disciplina do Banco Central do Brasil, além de auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, com funcionários admitidos mediante concurso público, obrigatoriamente.

A Caixa realiza operações comerciais, mas tem grande papel social para o país, desempenhado desde 1861. A Caixa é a instituição líder no crédito imobiliário; centralizadora das operações com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS) e Seguro-Desemprego; principal agente das políticas públicas e sociais do governo federal, atuando em habitação, saneamento básico, infraestrutura, Financiamento Estudantil, e programas de transferência de renda como o Programa Bolsa Família.

Segundo dados coletados no site da CEF, no dia 12 de Janeiro de 1861 Dom Pedro II assinou o decreto 2.723 que criou a Caixa Econômica e Monte de Socorro. A instituição mantém desde a fundação forte atuação social e identificação com a classe trabalhadora, já que os primeiros produtos oferecidos à população foram a poupança (para oferecer segurança e tranquilidade a quem dispunha de economias para guardar) e o penhor, para quem necessitava de empréstimo a juros acessíveis.

Em 1931, a CEF inaugurou operações de empréstimo e foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da CAIXA do Rio de Janeiro. Três anos mais tarde, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor. Já no início da década de 60, a instituição criou e assumiu o comando das loterias. E em 1986, com a incorporação do Banco Nacional de Habitação (BNH), assumiu a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente saneamento básico. No mesmo ano, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). E em 1990, iniciou o processo de centralização das contas vinculadas do FGTS, administradas na época por mais de 70 instituições bancárias., conforme informações encontradas no site da CEF.

A CAIXA tem a maior rede de atendimento do Brasil: é o único banco presente em todos os 5.562 municípios brasileiros, com mais de 62 mil pontos de atendimento entre agências, casas lotéricas e correspondentes bancários.

Dentro dos estados, as agências são agrupadas por regiões de atuação. Em de Santa Catarina, a atuação da Caixa está dividida em três grandes áreas ou Serecretaria Regional (SR) Norte, Oeste e Sul.

A SR Oeste de SC atende toda a região Oeste do estado. Conta com 36 agências vinculadas, sendo duas no município de Concórdia: Agência Concórdia (0627), que tem como municípios jurisdicionados Arabutã, Concórdia, Ipumirim e Lindóia do Sul; e Agência Imigrantes de Concórdia (3886), com jurisdição em Alto Bela Vista, Irani, Peritiba e Presidente Castelo Branco.

A Agência Concórdia, objeto desse estudo, é uma agência de primeiro porte, o que significa que está entre as maiores do país, está situada à Rua Anita Garibaldi, 267, Centro. Foi criada em 14 de abril de 1975, com lotação autorizada de pessoal (LAP) de 36 pessoas, todos no cargo de Técnico Bancário Novo.

A Caixa possui cargos de confiança, ou comissionados, ou ainda cargos com função gratificada, sendo na agência Concórdia 22 funções gratificadas autorizadas, que estão distribuídas da seguinte maneira:

Tabela 01 – Funções gratificadas autorizadas para a agência Concórdia - SC

Função Gratificada
Assistente de Agência
Assistente de Atendimento Caixa
Caixa PV
Gerente de Atendimento PF
Gerente Geral
Gerente Gov/Social
Gerente Público/Privado
Supervisor de Atendimento
Supervisor de Canais
Total

Fonte: As autoras (2013)

As funções de Caixa e Caixa PV são idênticas em termos de atribuições e remuneração. Diferem no nome por questões de adequação ao plano de cargos e salários e adesão a determinado tipo de previdência complementar da empresa.

O gerente Público/Privado é o gerente que atende empresas e prefeituras e o gerente Gov/Social atua em conjunto com os demais gerentes Pessoa Física.

2.1.1 Missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores da Caixa estão disponíveis no site da organização.

A Missão da Caixa é: Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

A Visão de futuro: Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas.

Os valores da Caixa são:

1 – Temos orgulho de trabalhar na Caixa: Ser mais que um banco: este é o nosso compromisso. Fazer parte do desenvolvimento sustentável do País é a nossa razão de ser.

2 – Nosso trabalho é importante par a sociedade: Nosso trabalho na implementação de políticas públicas, promoção da cidadania e desenvolvimento sustentável do País, oferecendo produtos e serviços a preço justo, é importante para a melhoria da condição e da qualidade de vida da sociedade brasileira.

3 – Nossas atividades são pautadas pela ética: Nossos negócios, ações e relacionamento com os interlocutores internos e externos são pautados por respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade.

4 – Juntos podemos mais: Somos capazes de superar grandes desafios. Nessa superação é essencial persistir, trabalhar em equipe e buscar sinergia entre as diversas pessoas e áreas da empresa, para que possamos realizar sempre mais, com união de propósito e significado.

5 – A liderança se faz pelo exemplo: Atitudes falam mais que palavras. A integridade e a ética pautam a formação de bons líderes e contribuem para o cumprimento da nossa missão.

6 – Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda sociedade: Valorizar as pessoas com as quais nos relacionamos e respeitar as diferenças, ideias e opções de nossos colaboradores e de toda sociedade fazem parte do dia a dia da Caixa.

7 – Somos inovadores no que fazemos: Atuar com foco em soluções criativas e inovadoras é o caminho para a adaptação às constantes mudanças do ambiente de negócios.

O posicionamento estratégico da empresa está baseado em três pilares: 1) Ser o banco da nova classe média; 2) Ser o banco das micro e pequenas empresas; 3) Ser o principal banco do setor público.

2.2 Diagnóstico organizacional

2.2.1 Ambiente externo

Os dados abaixo relacionados foram coletados do Relatório de sustentabilidade Caixa 2012.

A Caixa encerrou 2012 com 65,2 milhões clientes pessoas físicas e jurídicas, e mais de 62 mil pontos de atendimento físicos, distribuídos em agências bancárias, correspondentes lotéricos, postos de atendimento bancário ou salas de autoatendimento.

A empresa mantém vários canais a disposição de clientes, empregados e da sociedade para manifestar sugestões, reclamações, pedidos de informação, elogios e denúncias, como o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC, 0800 726 0101), o Atendimento Caixa ao Cidadão (0800 726 0207), Ouvidoria e Fale Conosco disponibilizados no *site* da empresa.

Há também o atendimento a pessoas com deficiência, com adaptação da infraestrutura e dos serviços para proporcionar acessibilidade a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, com empregados capacitados na Linguagem Brasileira de Sinais (Libras), além de oferecer para pessoas com deficiência auditiva, o canal de comunicação com a tecnologia TDD (possibilita a troca de mensagem digitadas em teclado) por meio do 0800 726 2492, com atendimento ininterrupto 24 horas por dia.

Desde junho de 2012, está em vigor a Política CAIXA de Gestão de Clientes, estabelecendo princípios e diretrizes de relacionamento com os clientes. São realizadas periodicamente, por amostragem, pesquisas de satisfação para avaliar a satisfação dos clientes em relação aos atendimentos oferecidos pela empresa.

Foram criadas novas ferramentas como o projeto e-CAIXA, implementando novos recursos tecnológicos para os canais de atendimento, telesserviços, serviços internos e externos, redes de dados, sistemas de telefonia e rede de telecomunicações, de modo a permitir a expansão dos canais e viabilizar novos serviços aos clientes internos e externos.

Outra ferramenta é a Caixa Internacional, que atua por meio de escritórios de representação em Nova Jersey, Tóquio e Caracas, com envio e recepção de missões técnicas e parcerias bancárias com vistas à operacionalização do programa de remessas de valores do exterior para o Brasil e vice-versa.

Também há o convênio entre CEF e Ministério das Relações Exteriores disponibilizando o serviço de solicitação de saque de conta inativa do FGTS para brasileiros que vivem no exterior, por meio dos consulados brasileiros.

As linhas de negócios para a pessoa jurídica abrangem as categorias de Média e Grande Empresa (MGE) e Micro e Pequena Empresa (MPE), Operações Internacionais e Governo e Judiciário.

O portal judicial está disponível no *site*, para auxiliar tribunais, magistrados, servidores, no gerenciamento de informações de contas de depósitos judiciais.

A Caixa mantém relacionamento com o Poder Público devido ao fato de ser o braço operacional de políticas públicas da magnitude, atuando na transferência de renda, por meio de Programas como Bolsa Família, pagamento de benefícios do INSS, habitação, Minha Casa Minha Vida, Microcrédito Produtivo Orientado, loterias, FGTS, Seguro-Desemprego, PIS e Abono Salarial.

A Caixa tem vínculos com ampla cadeia de fornecedores, com os quais estabelece contratos com regras que envolvem dimensões ética, social e ambiental, esperando dos parceiros comprometimento com princípios básicos de direitos humanos. A Caixa também pratica tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte, dando exclusividade a estas empresas nas contratações de até R\$ 80 mil, além de preferência a elas no caso de licitações com valor acima desse limite.

Quanto ao relacionamento com a sociedade, a empresa atua com papel de destaque no financiamento e nos repasses de recursos para as áreas de saneamento, infraestrutura, habitação e ações socioambientais com importância na melhoria da qualidade de vida da população.

A Caixa atua no combate às práticas de lavagem de dinheiro, com empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção, segurança da informação (conjunto de iniciativas para garantir disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade aos ativos de informação); segurança na criação de produtos e serviços, avaliando o impacto que produtos, serviços, operações ou fundos de investimento eventualmente possam exercer sobre a segurança e a saúde do cliente; segurança física com treinamento de vigilantes e acultramento para vigilantes quanto à prática de responsabilidade social empresarial e de atendimento.

A CEF atua na educação financeira dos clientes, orientando para o uso consciente do dinheiro e ao planejamento das contas pessoais.

Adotando práticas internas de valorização dos direitos humanos, busca-se influenciar todos os públicos de relacionamento para essa questão, já que a Caixa foi o primeiro banco a atender à população negra (ainda no período da escravidão), a abrir espaço para a mão de obra feminina e a patrocinar paraatletas. Além de ser conhecida como uma tradicional patrocinadora da cultura e do esporte no país.

A Caixa é signatária do Pacto Global desde 2003, quando incorporou a RSE na gestão dos negócios, mobilizada para a construção de um mercado global mais

inclusivo e igualitário, adotando nos negócios valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Atua na inclusão social de jovens em situação de vulnerabilidade social através de programas como Adolescente Aprendiz, Jovem Aprendiz e Estágio, buscando capacitação profissional com a sensibilização para os valores éticos e para a consciência cidadã. Pertence ao Comitê de Articulação e Monitoramento do Plano Nacional de Política para Mulheres, auxiliando na construção de ações e executa as atividades de gestão e monitoramento constantes do plano nacional. Além de ser signatária de acordo de cooperação técnica com a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República, com adesão da empresa à campanha “Igualdade racial é pra valer”, materializada em ações, como a divulgação da campanha nos terminais de autoatendimento e em redes sociais.

A CEF atua como associada ou filiada, em diversas entidades setoriais do Brasil e do exterior e em organismos governamentais, incluindo representação em instâncias e fóruns ministeriais.

A Caixa também tem algumas participações estratégicas em empresas como: Caixa Participações SA (CAIXAPAR) que atua em setores e atividades complementares e similares aos da Caixa; Crescer Serviços de Orientação a Empreendedores S.A. para conceder crédito a empreendedores de pequeno porte; Elo Serviços, com criação de uma bandeira de cartões de crédito e débito 100% nacional; Habitar Negócios e Serviços, que atua no mercado imobiliário; compra de ações da CPMBraxis Capgemini S.A., que desenvolve soluções corporativas em tecnologia da informação; Branes Negócios e Serviços S.A., que atua no mercado de processamento de crédito e outros serviços complementares ao setor financeiro, além do centro de suporte a clientes.

2.2.2 Ambiente interno

Os dados a seguir relacionados foram coletados do Relatório de Sustentabilidade Caixa 2012 e do Diagnóstico Corporativo de março de 2010.

Tabela 02 - Quadro de colaboradores

Colaboradores	Caixa	Agência Concórdia
Homens	50.851	14
Mulheres	42.075	22
Total	92.926	36

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012 e autoras

Hoje a caixa tem 96.136 colaboradores, sendo que ao final de 2012, possuía 92.926 empregados, sendo 45,2% (42.075) mulheres e 54,8% (50.851), homens.

Cerca de 70% dos colaboradores têm, no mínimo, instrução de nível superior, com idades variando entre 18 e 87 anos, todavia 49% dos empregados estão na faixa etária acima dos 40 anos.

Em 2012, houve a contratação de 11.035 concursados, e desligamento de 3.733 empregados. O índice de rotatividade foi de 4,02%, e houve aumento líquido de 7.302 pessoas no quadro de pessoal.

Aproximadamente 50% dos cargos técnicos e 40% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres, o que demonstra equidade de gênero na contratação e na distribuição de cargos comissionados, com espaço para aprimoramento.

Tabela 03 – Colaboradores da Caixa

Colaboradores	Quantidade em 2012
Empregados Concursados	92.926
Prestadores de Serviço	42.307
Adolescentes Aprendizizes	2.891
Estagiários	11.075
Jovens Aprendizizes	798
Total	149.997

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa 2012

Os dados relativos a distribuição por raça, são do relatório Diagnóstico Corporativo de março/2010, com informações referentes ao mês de novembro de 2008, e considerando que 0.01% dos colaboradores não haviam apresentado informação quanto à raça.

Tabela 04 – Distribuição dos empregados por raça

Raça	Quantidade	Percentual
Amarela	2.572	3,17
Branca	63.948	78,782
Indígena	154	0,2
Parda	12.745	15,701
Negra	1.743	2,15
Total	81.171	100%

Fonte: Diagnóstico Corporativo de março/2010

Se o corpo funcional fosse segmentado em dois grupos por faixa etária, haveria aproximadamente 50,8% dos empregados com idade de até 39 anos e 49,18 acima de 40 anos, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 05 – Distribuição dos empregados por faixa etária

Faixa etária	Empregados em 2012	Participação
Até 19 anos	126	0,13%
De 20 a 29 anos	18.149	19,53%
De 30 a 39 anos	28.937	31,14%

anos		
De 40 a 49	24.521	26,39%
anos		
A partir de 50	21.193	22,81%
anos		
Total	92.926	100%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa 2012

Segundo o Diagnóstico Corporativo de março de 2010, no quesito tempo de serviço, 42.330 empregados (52,15%) ingressaram na empresa há menos de 10 anos, 13.647 (16,81%) têm entre 10 e 19 anos de serviço, e 31,03% têm 20 anos ou mais de vínculo, ou seja, coexistem diversas gerações e tempos de serviço, com diferentes graus de estabilização no trabalho, o que deixa a empresa suscetível a choques geracionais, em termos de interesses e relações com o trabalho.

Tabela 06 – Distribuição dos empregados por escolaridade

Escolaridade	Quantidade de empregados em 2012
Ensino Fundamental	7
Ensino Médio	28.021
Ensino Superior	42.729
Pós-graduação	20.989
Mestrado ou Doutorado Incompleto	103
Mestrado ou Doutorado	1077
Total	92.926

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa 2012

Para empregados que seguem a carreira administrativa (cargo de Técnico Bancário Novo), a remuneração varia de R\$ 1.875,00 a R\$ 5.483,00, com 48 referências (níveis) salariais entre piso e teto.

Para os que estão na carreira profissional (cargos de advogado, arquiteto, engenheiro e médico do trabalho), há 36 referências salariais previstas, com varrições salariais de R\$ 6.237,00 a R\$ 8.718,00 (jornada de seis horas) e de R\$ 8.315,00 a R\$ 11.624,00 (jornada de oito horas).

Conforme o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), os empregados são contratados diretamente na segunda referência e, após o estágio probatório (três meses) são promovidos à terceira referência salarial, no valor de R\$ 1.963,00.

A política de benefícios é abrangente, com mais de 90, usufruídos pelo quadro permanente e por empregados contratados por prazo determinado, como o plano Saúde CAIXA, administrado pela empresa e que atende cerca de 260 mil empregados, aposentados, pensionistas e dependentes em todo o país.

A previdência complementar administrada pela Fundação dos Economiários Federais (Funcef), oferece a possibilidade de renda complementar na aposentadoria. Há mais de 127 mil participantes (é o terceiro maior fundo de pensão do país). O

empregado contribui mensalmente com percentual que varia de 5% a 12% do salário de participação, e a CEF contribui com o mesmo valor escolhido pelo empregado.

Há benefícios como licença adoção de até 80 dias, com afastamento remunerado de empregado ou empregada por motivo de adoção ou obtenção de guarda judicial, permitido a empregados solteiros ou em união homoafetiva; extensão da licença maternidade para 180 dias; extensão da licença paternidade para dez dias (consecutivos ou não); licença remunerada por doença em pessoas da família: pai, mãe, filho de qualquer condição, enteado ou menor sob guarda, cônjuge ou companheiro; tratamento cirúrgico da obesidade mórbida reembolsado ou custeado pelo plano de saúde; Programa de Assistência à Infância (PAI), que auxilia o custeio de despesas com assistência em creches ou babá, sem necessidade de comprovação e, em caso de filho com deficiência, o benefício é concedido independentemente de idade; reembolso de até 100% do custo com medicamentos especiais de uso contínuo para patologias específicas.

Quanto à diversidade na Caixa, é possível levantar alguns dados sobre os empregados, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 07 – Perfil da diversidade na Caixa

Empregados	Em relação ao total de empregados	Gerentes em relação ao total de funções	Diretores em relação ao total de cargos
Mulheres negras (pretas e pardas)	8,54%	6,26%	0,00%
Homens negros (pretos e pardos)	12,60%	11,90%	14,29%
Total de negros	21,15%	18,16%	14,29%
Mulheres	45,27%	39,78%	0,00%
Pessoa com deficiência	1,22%	0,44%	0,00%
Pessoas acima de 45 anos	36,73%	36,73%	85,71%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Caixa 2012

Apesar de haver no quadro de pessoal a função gratificada chamada diretor executivo, na tabela acima foi considerado como diretor o empregado ocupante do cargo de vice-presidente.

O programa de diversidade tem o objetivo de combater todas as formas de discriminação na empresa, além de promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. A última sexta-feira do mês de novembro é o “Dia D de Diversidade” na Caixa. A data é reservada para refletir sobre equidade de gênero, igualdade racial, orientação sexual e pessoas com deficiência.

Dentro da questão diversidade há a ampliação do debate sobre o tema equidade de gênero em âmbito interno, realização de rodas de diálogo nas

unidades, e disponibilização no *site* da Universidade Corporativa Caixa (UCC) da cartilha “Refletindo sobre a equidade de gênero”. Quanto à questão do empoderamento da mulher, acontece a campanha “Equilíbrio de gênero nos cargos de gestão”, com objetivos e metas em prol da igualdade de gênero, saúde, segurança, educação, formação e empreendedorismo das mulheres. Já o programa pró-equidade de gênero e raça tem como plano a ampliação da equidade de gênero e raça no ambiente da empresa, principalmente nos níveis decisórios.

Em relação à inclusão de pessoas com deficiência, no concurso de 2012, 385 pessoas com deficiência foram aprovadas e 226 admitidas. Para cumprir a Lei nº 7853/1989, a Caixa reserva às pessoas com deficiência 5% das vagas abertas no período de vigência do concurso público. Há equipamentos e mobiliário adaptados e os gestores e equipes são orientados para melhor acolher o empregado com deficiência. Também está disponível no *site* da UCC a cartilha “Refletindo sobre inclusão da pessoa com deficiência”.

A CEF investe em educação e capacitação para o crescimento pessoal e profissional dos empregados, por meio de ferramentas como a UCC e programas de elevação da escolaridade.

A UCC, criada em 1996, conta hoje com dois *campi* físicos (em São Paulo e Brasília), além de ambiente virtual (*intranet*) onde ofereceu 127 cursos em 2012, com 87.810 empregados participantes (94% do quadro efetivo), gerando uma média de 134 horas por empregado. O portal da universidade informa sobre programas presenciais, mistos e à distância, contém *links* de interesse e acesso às Escolas Temáticas (Responsabilidade Social Empresarial e Cidadania; Advocacia Caixa; Auditoria; Crédito, Mercado Financeiro e Serviços Bancários; Gestão Organizacional e de Pessoas; Governo Caixa; e Tecnologia da Informação), além de ações voltadas para o aprimoramento profissional. Os cursos são ministrados por instrutores e tutores internos ou por instrutores externos. A UCC também mantém parceria com o Banco de Venezuela, Presidência da República; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Fundação dos Economistas Federais; Companhia Nacional de Abastecimento; Tribunal de Contas da União; Advocacia Geral da União; Ordem dos Advogados do Brasil e IBM, entre outras instituições, com vistas a ampliar a atuação por meio de parcerias, acordos de cooperação técnico-científica e cultural com organizações públicas ou privadas, objetivando o intercâmbio de conhecimentos, informações, experiências, metodologias e tecnologias em prol do desenvolvimento humano e profissional das equipes.

A empresa investiu, em 2012, mais de R\$ 77 milhões em educação e capacitação, considerando os diversos cursos realizados, internos e externos, sem contar os incentivos do Programa de Elevação da Escolaridade Caixa (programa de

apoio ao empregado matriculado em cursos de nível superior, de pós graduação *lato sensu* e *stricto sensu* ou de idiomas), com custeio de parte do curso.

A Caixa tem em seu quadro funcional 18.182 empregados certificados pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), exigida pelo Banco Central para os empregados de instituições financeiras que atuam na atividade de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos. Em 2012, o valor investido com reembolso de cursos preparatórios e exames foi de cerca de R\$ 950 mil.

A CEF emprega Modelo de Gestão por Competências, que estrutura, integra, orienta e acompanha iniciativas de capacitação, provimento, seleção de pessoas, monitoramento do desempenho profissional e reconhecimento e valorização dos empregados. O modelo disponibiliza ferramentas para que o empregado realize o gerenciamento de sua trajetória profissional: mapeamento de competências corporativas e de pessoas; Dicionário de Competências; avaliação do nível de desenvolvimento das competências; *feedback*, elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

O desenvolvimento de carreira ocorre via promoções por antiguidade e mérito. A promoção por antiguidade acontece a cada dois anos de trabalho com a concessão de uma referência (nível ou delta), ao passo que a promoção por mérito, ou avaliação por múltiplas fontes, consiste na concessão de até dois deltas. Os critérios, regras e etapas são definidos em ACT e reconhecimento por parte da equipe do esforço individual no exercício de suas atribuições. A promoção por mérito em 2012 avaliou 85.638 empregados, sendo 63.216 promovidos com um delta e 11.006 com dois.

Existe uma estrutura de funções gratificadas com acesso por meio de processo seletivo interno realizado entre candidatos inscritos em banco de oportunidades, para propiciar maior transparência e igualdade nas oportunidades de crescimento profissional. Em 2012, foram abertos 11.312 processos seletivos internos, resultando em 14.208 empregados selecionados. Do total de aprovados, 46% foram mulheres (aumento de 2 pontos percentuais comparado ao ano anterior).

A CEF tem um PPA que contempla quatro opções de atividades relacionadas ao projeto da aposentadoria: reembolso de até R\$ 600,00 para custeio de cursos (focados em gestão de negócios, desenvolvimento sustentável, RS e desenvolvimento de novas habilidades); Oficina Vida Futura na forma de curso presencial de três dias, com o objetivo de promover a reflexão sobre aspectos pessoais e profissionais e orientar os participantes a construir seus projetos de vida; aconselhamento psicológico (12 sessões) custeado pela Caixa; oportunidade de os empregados serem voluntários em programas sociais de livre escolha.

O curso Trajetória Profissional, para empregados com até dez anos de empresa, foi elaborado com a finalidade de auxiliar esse grupo a planejar e traçar sua trajetória profissional, alinhando os interesses e as características pessoais às necessidades e oportunidades do ambiente de trabalho. Em 2012, 4.660 empregados participaram do curso.

Liberação de até 222 empregados para o exercício de mandato sindical, com ônus para a empresa, conforme cláusulas do ACT.

São constituídos, também, grupos de trabalho com o objetivo de aprofundar a discussão de temas de interesse dos empregados e da empresa, como a saúde do trabalhador e a promoção por mérito.

Todos os empregados são informados previamente das mudanças decorrentes de ACT, decisões estratégicas internas e de decisões externas à empresa (decretos ou leis), por meio dos canais formais de comunicação interna.

A Política de Saúde e Segurança no Trabalho contempla a assistência ao empregado, por meio do plano de saúde ou através dos diversos programas de abordagem preventiva que compõem o Programa Caixa de Qualidade de Vida e outros instrumentos, como: Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Reabilitação Ocupacional (PRO), Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat), Brigada Voluntária de Incêndio, Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho, Análise Ergonômica do Trabalho, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) com membros eleitos pelos empregados.

O Programa Qualidade de Vida Caixa busca a saúde física, emocional, social e profissional dos empregados, com iniciativas voltadas para a valorização das pessoas e adoção de estilo de vida mais saudável. Há custeio para tratamento contra o tabagismo, educação e orientação nutricional, ginástica laboral, campanhas de vacinação antigripe e promoção da saúde.

Também foi criado o Conselho de Usuários do Saúde Caixa, composto por cinco titulares indicados pela CEF, cinco participantes titulares eleitos por empregados ativos ou aposentados, e suplentes de ambos os lados. Estes, analisam o desempenho financeiro do plano; examinam as contas, sugerem alterações no custeio quando necessário; propõe aperfeiçoamentos, inclusão ou exclusão de coberturas; prestam esclarecimentos aos usuários; avaliam os serviços prestados; discutem e propõe soluções, sugerem políticas e programas compatíveis com os recursos disponíveis do plano de saúde.

A pesquisa de clima organizacional é realizada a cada dois anos. O diagnóstico subsidia o planejamento estratégico da empresa e por ele é influenciado.

Nas agências o gestor é o responsável, em parceria com a equipe, pela construção e manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso.

O canal de relacionamento interno é o meio para que o empregado expresse reclamações, sugestões, denúncias e elogios; permite o diálogo entre empregados e a CEF, com o intuito de fomentar o modelo de gestão participativa e promover a boa convivência entre interesses diversos e nem sempre congruentes.

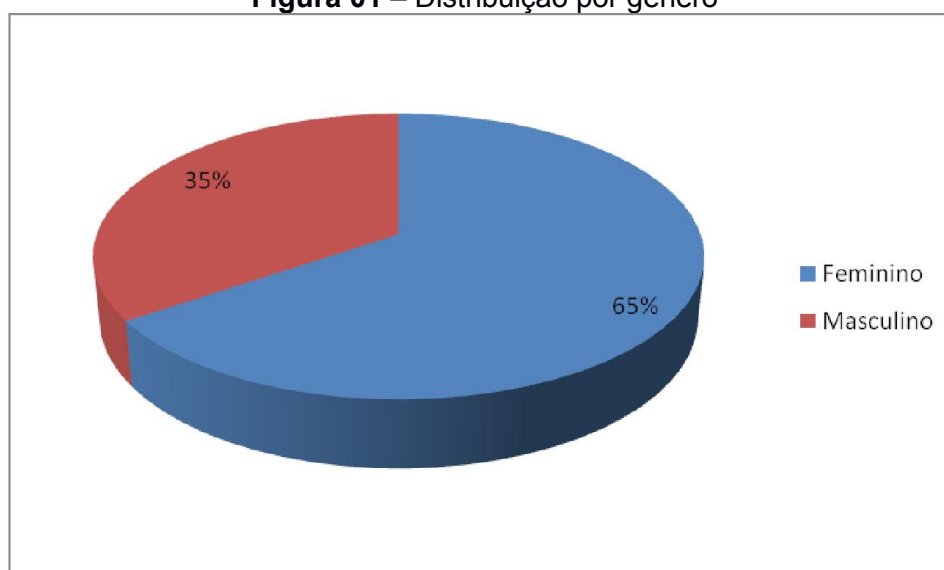
O portal do empregado é o canal de acesso a informações sobre gestão de pessoas, estando organizado nos ambientes que tratam de trajetória profissional, conhecimento, equipes, QVT e RSE.

Outra ferramenta disponibilizada pela empresa é o banco de intenções de movimentações (BIM), aplicativo na *intranet* que permite ao empregado manifestar interesse por transferência para uma unidade que melhor atenda aos anseios pessoais e profissionais e, ao gestor, a visibilidade dessas intenções e das possibilidades de permuta.

2.3 Análise

Os questionários foram aplicados entre 25 04 de setembro de 2013, para todos os colaboradores ativos e que estavam presentes na agência Concórdia – SC neste período. As perguntas estavam divididas em dois blocos: um para todos os colaboradores e outro destinado exclusivamente aos empregados já aposentados. Ao todo foram 26 entrevistados, com obtenção dos dados que seguem:

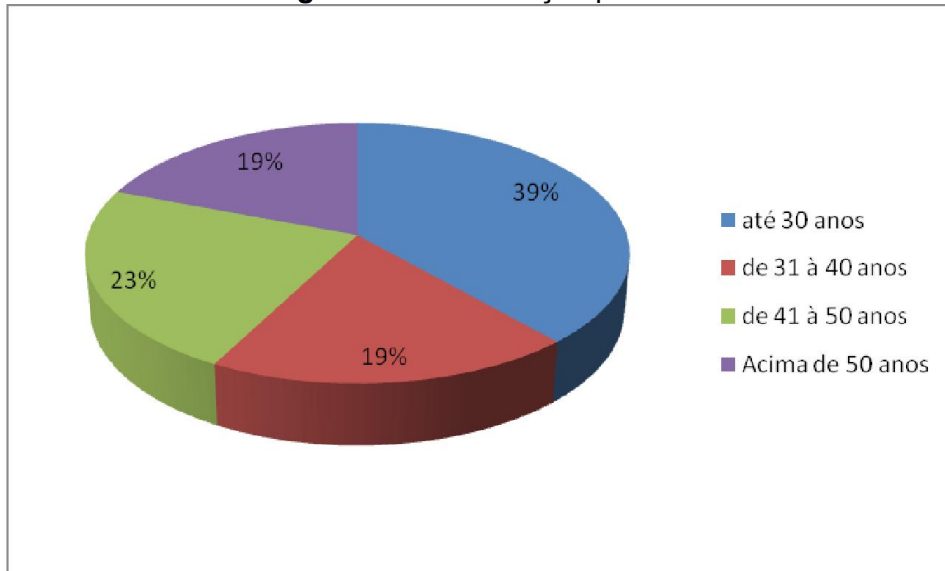
Figura 01 – Distribuição por gênero



Fonte: As autoras (2013)

Constata-se que o público pesquisado apresenta predominância de participantes do sexo feminino, sendo 65% da amostra (17 pessoas) e os outros 35% masculino (9 pessoas).

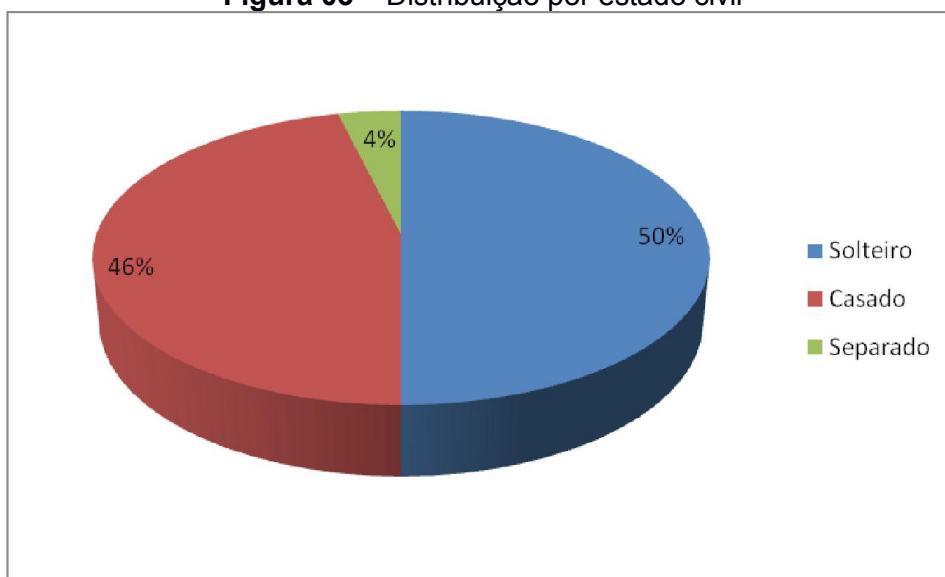
Figura 02 – Distribuição por faixa etária



Fonte: As autoras (2013)

A amostra é caracterizada, na sua maioria, por pessoas com idade até 30 anos, representando 39% do total de pesquisados (10 pessoas). Os entrevistados com idade entre 31 a 40 anos representam 19% da amostra (5 pessoas), já os com idade entre 41 e 50 anos correspondem a 23% (6 pessoas) e os com idade acima de 50 anos totalizam 19% da amostra (5 pessoas).

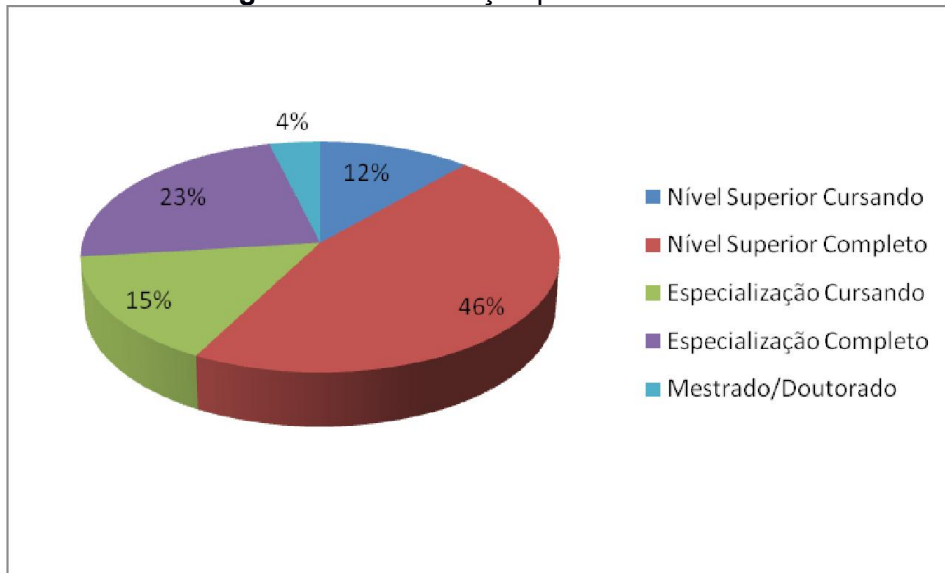
Figura 03 – Distribuição por estado civil



Fonte: As autoras (2013)

Pela figura pode-se identificar que 50% dos entrevistados são pessoas solteiras (13 pessoas), 46% casados (12 pessoas) e 4% separados (01 pessoa).

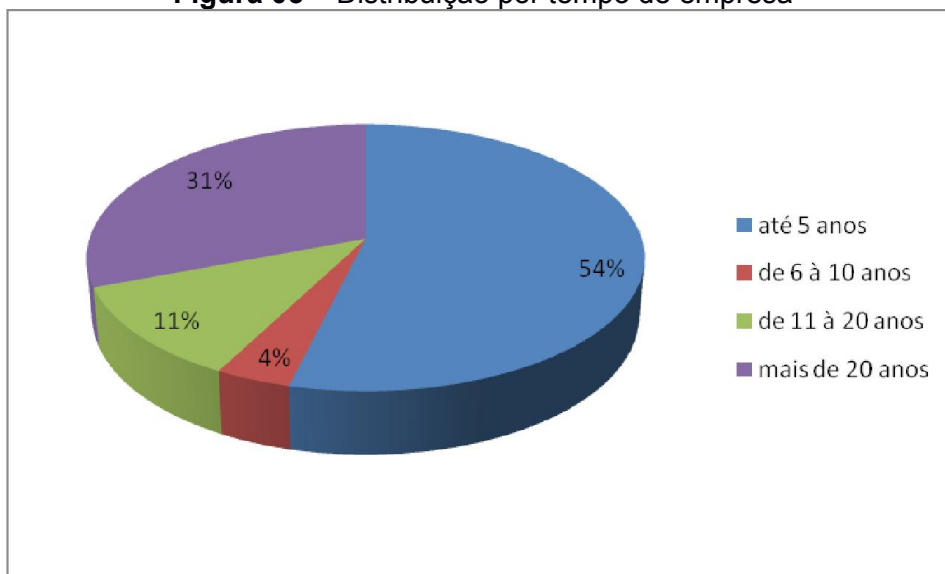
Figura 04 – Distribuição por escolaridade



Fonte: As autoras (2013)

Verifica-se alto grau de instrução dos entrevistados, pois o menor índice de escolaridade informado é cursando o ensino superior, que representa 12% da amostra (03 pessoas). A maioria possui nível superior completo, representando 46% da amostra (12 pessoas). Dentre os demais pesquisados, 15% estão cursando especialização (04 pessoas), 23% tem especialização completa (06 pessoas) e 4% possuem mestrado/doutorado (01 pessoa).

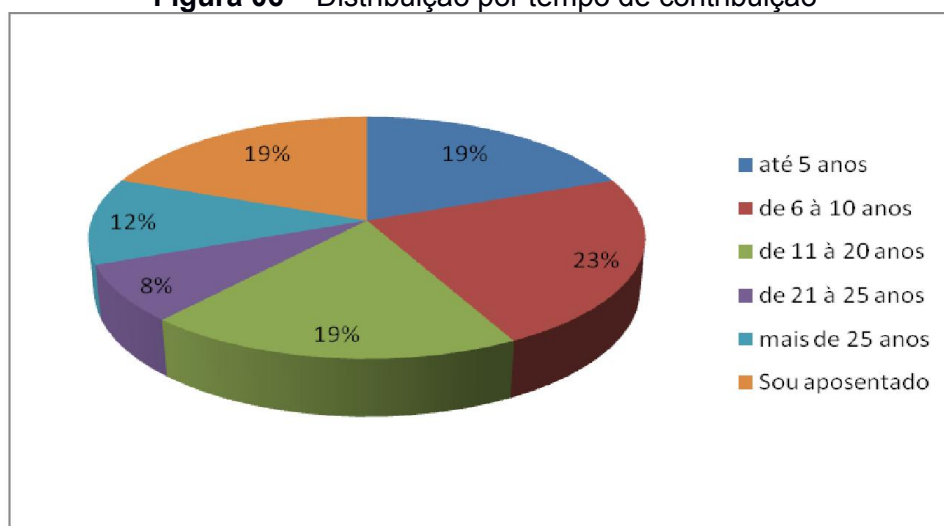
Figura 05 – Distribuição por tempo de empresa



Fonte: As autoras (2013)

A maioria dos entrevistados declara que o tempo de empresa é de até 05 anos, representando 54% da amostra (14 pessoas). Dentre os demais: 4% da amostra (01 pessoa) contam entre 06 e 10 anos de dedicação à empresa, 11% da amostra (03 pessoas) de 11 a 20 anos e 31% correspondem às pessoas com mais de 20 anos na instituição (08 pessoas).

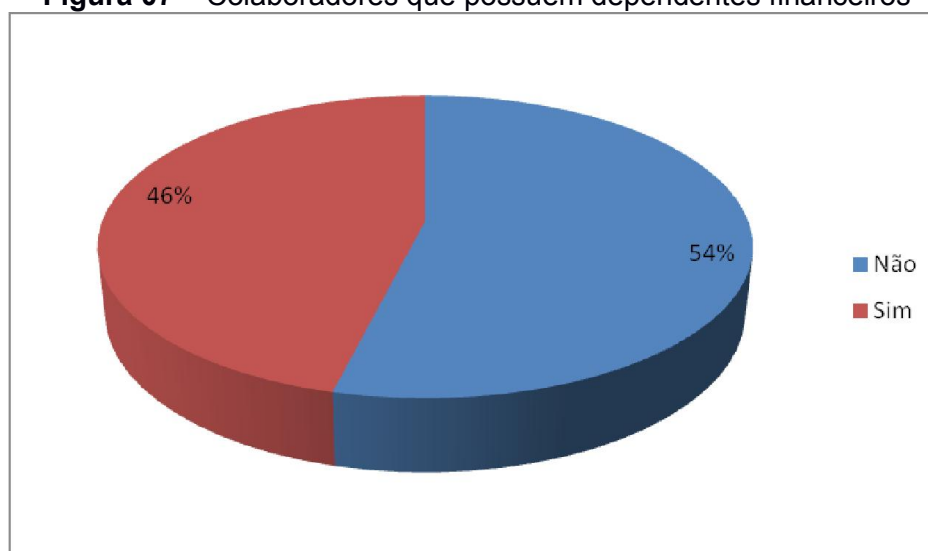
Figura 06 – Distribuição por tempo de contribuição



Fonte: As autoras (2013)

Observa-se, pelo gráfico, que a distribuição por tempo de contribuição para a Previdência Social é variada. Constata-se que 19% dos entrevistados (05 pessoas) tem até 5 anos de contribuição; 23% (06 pessoas) tem de 06 à 10 anos; outros 19% tem de 11 a 20; 8% (02 pessoas) tem de 21 a 25 anos; 12% (03 pessoas) tem mais de 25 anos e 19% já estão aposentados e permanecem em atividade.

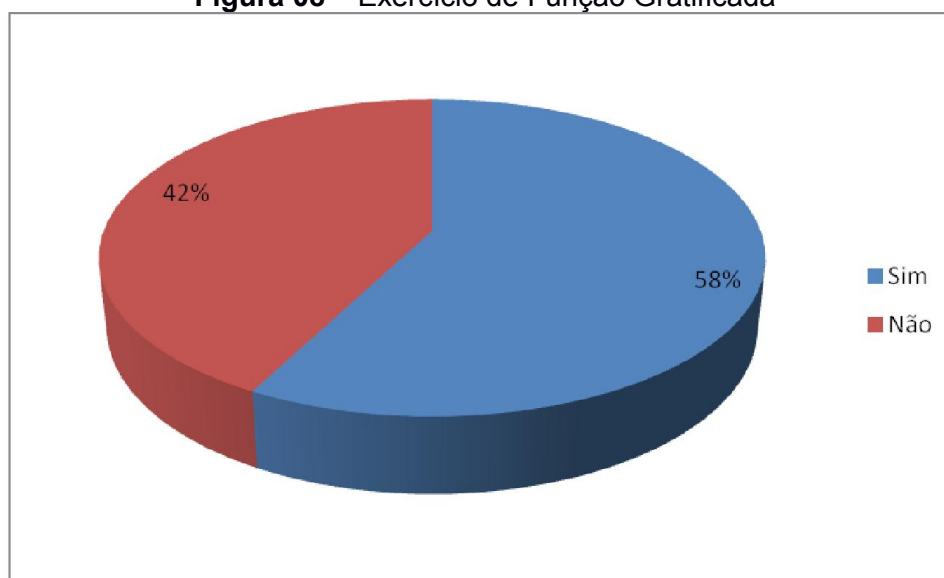
Figura 07 – Colaboradores que possuem dependentes financeiros



Fonte: As autoras (2013)

A figura 07 mostra que 46% da amostra (12 pessoas) declara não ter dependentes financeiros, enquanto os outros 54% (14 pessoas) afirmam possuir pessoas que, de alguma forma, dependem da renda que recebem na Caixa. A pergunta também questiona quantos são os dependentes, obtendo-se variações de 01 a 03 dependentes.

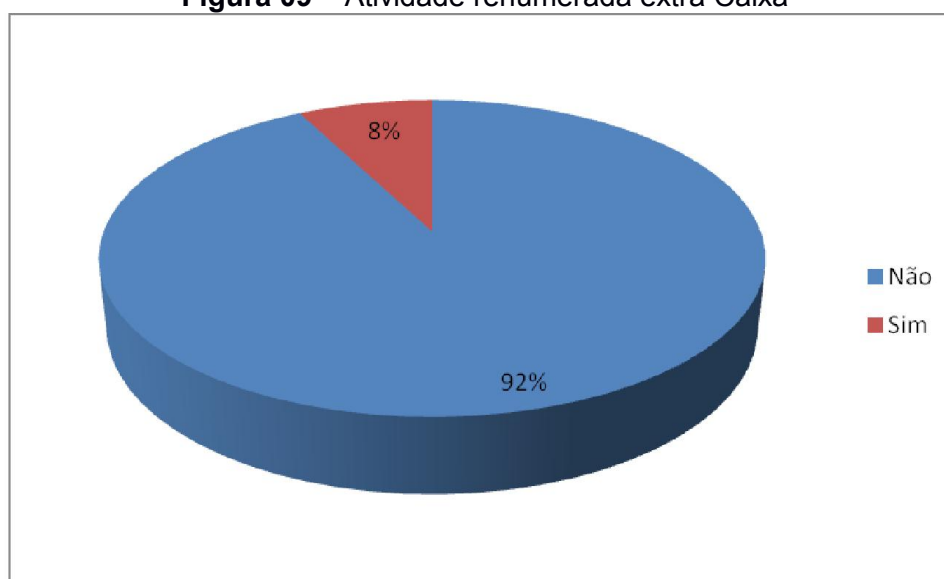
Figura 08 – Exercício de Função Gratificada



Fonte: As autoras (2013)

Constata-se que do público pesquisado, 58% (15 pessoas) exercem cargo de confiança, sendo denominado na Caixa de função gratificada, conforme dados da Tabela 1. Os outros 42% da amostra (11 pessoas) não exercem função gratificada.

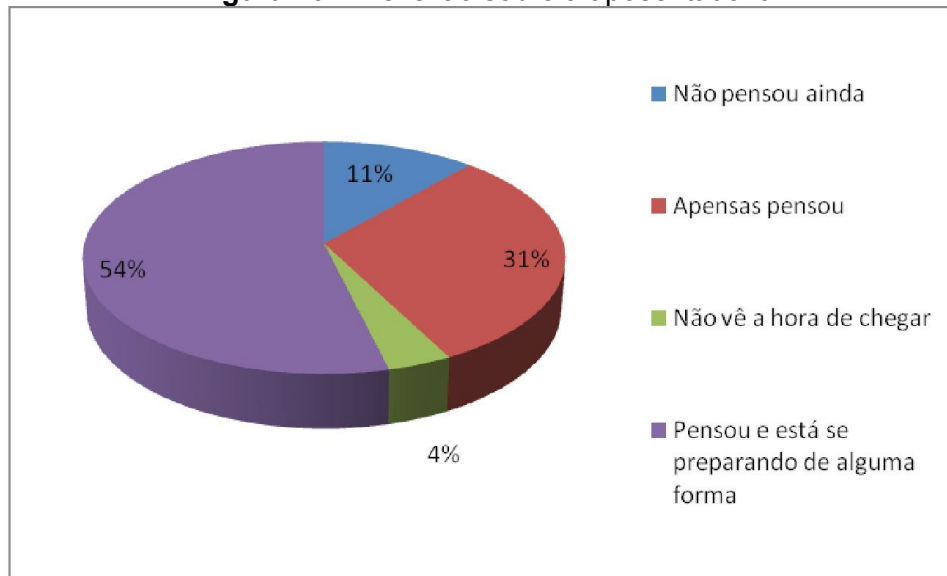
Figura 09 – Atividade renumerada extra Caixa



Fonte: As autoras (2013)

Verifica-se que 92% da amostra (24 pessoas) tem renda proveniente exclusivamente do trabalho na Caixa, porém 8% da amostra (2 pessoas) afirmam desempenhar atividade além da desenvolvida na empresa.

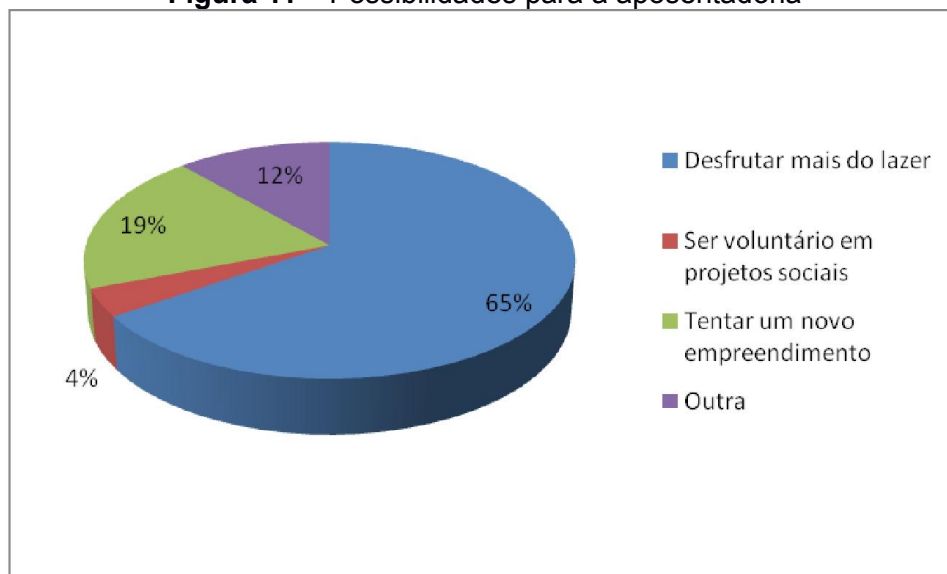
Figura 10 – Reflexão sobre a aposentadoria



Fonte: As autoras (2013)

Dos entrevistados, 54% (14 pessoas) afirmam que já pensaram sobre o assunto e estão se preparando de alguma forma para o momento da aposentadoria; 11% da amostra (03 pessoas) ainda não pensou sobre o tema, 31% (08 pessoas) somente pensou, sem concretizar ações a respeito e apenas 4% da amostra (01 pessoa) anseia pela chegada da aposentadoria.

Figura 11 – Possibilidades para a aposentadoria



Fonte: As autoras (2013)

Pela figura 11, observa-se que a maioria das pessoas entrevistadas: 65% (17 pessoas) pensa que a aposentadoria será uma forma de desfrutar mais do lazer; 4% (01 pessoa) deseja ser voluntário em projetos sociais; 19% da amostra (05 pessoas) desejam tentar um novo empreendimento. Nesta questão, abriu-se a oportunidade de indicar outras possibilidades para a aposentadoria, que não as citadas anteriormente. Obtém-se 4% dos entrevistados (03 pessoas) citando melhorias relacionadas à qualidade de vida.

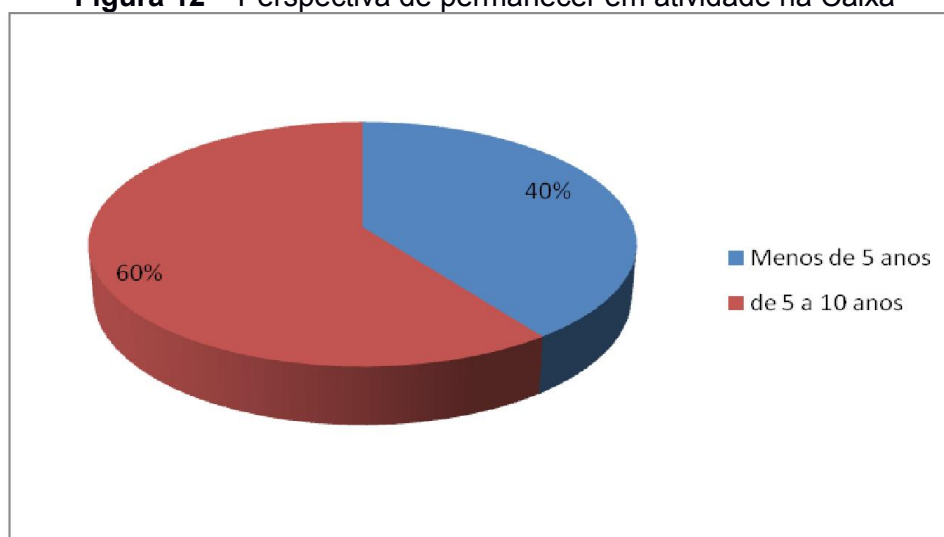
Foram aplicadas duas questões (12 e 13) com respostas abertas, que procuravam identificar vantagens e desvantagens identificadas na aposentadoria.

No questionário, através da pergunta 12, procura-se levantar junto aos funcionários as vantagens que estes identificam para o momento da aposentadoria. As repostas destacaram-se atividades como: viajar, curtir família e amigos, ter qualidade de vida, descansar, ter tempo para dedicar-se ao lazer, aprender coisas novas, obter renda sem necessariamente estar trabalhando, realizar planos e projetos pendentes, e também engajar-se em novos empreendimentos.

Por outro lado, a pergunta 13, questiona as desvantagens que os entrevistados identificam na aposentadoria. Foram citadas: idade avançada, o fator previdenciário, redução da renda, ociosidade, diminuição do contato com colegas e clientes, falta de rotina, preconceito por parecer que quem não está trabalhando não é mais produtivo; acreditar que o conhecimento obtido no trabalho tornou-se obsoleto, tendência ao comodismo, falta de oportunidade e condições adequadas à terceira idade para lazer, transporte e saúde.

O segundo bloco de perguntas foi direcionado aos aposentados que permanecem em atividade. Dentre os entrevistados estes representam 05 pessoas, e as seguintes informações foram observadas:

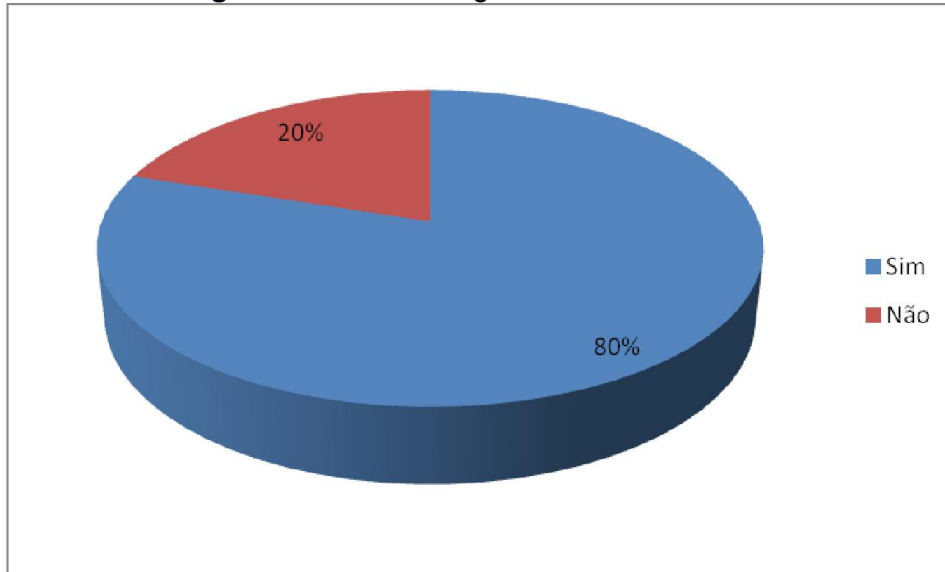
Figura 12 – Perspectiva de permanecer em atividade na Caixa



Fonte: As autoras (2013)

A pergunta busca identificar por quanto tempo os aposentados pretendem permanecer em atividade na Caixa. Foram apresentadas 03 alternativas de resposta. Observa-se que 40% da amostra (02 pessoas) tem perspectiva de permanecer menos de 05 anos em atividade na empresa e 60% (03 pessoas) pensa em permanecer em atividade por um período de 5 a 10 anos, e a terceira opção, manter-se em atividade por mais de 10 anos, não foi escolhida pelos entrevistados.

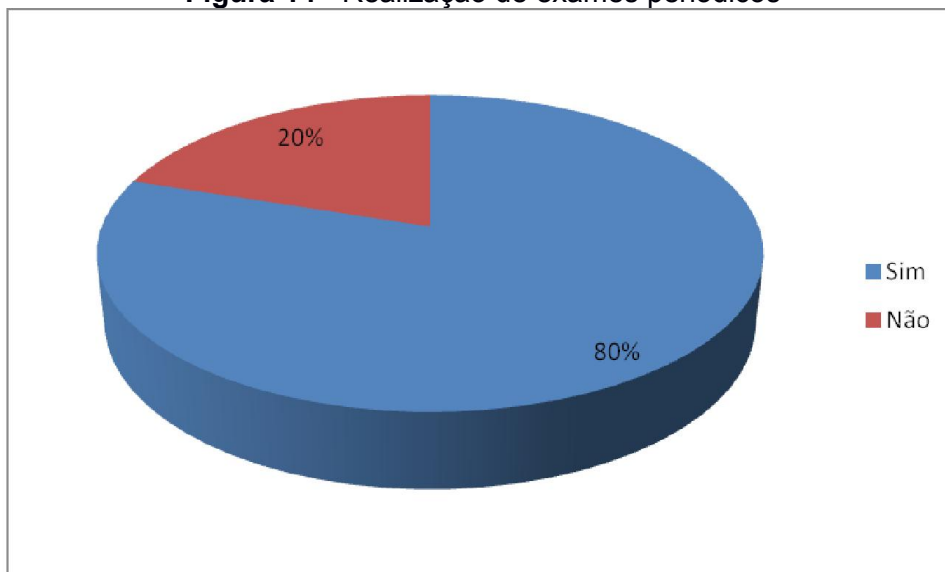
Figura 13 – Prática regular de atividade física



Fonte: As autoras (2013)

Constata-se que 80% da amostra (04 pessoas) afirmam praticar atividade física regularmente, porém 20% da amostra (01 pessoa) não pratica atividade física de forma regular.

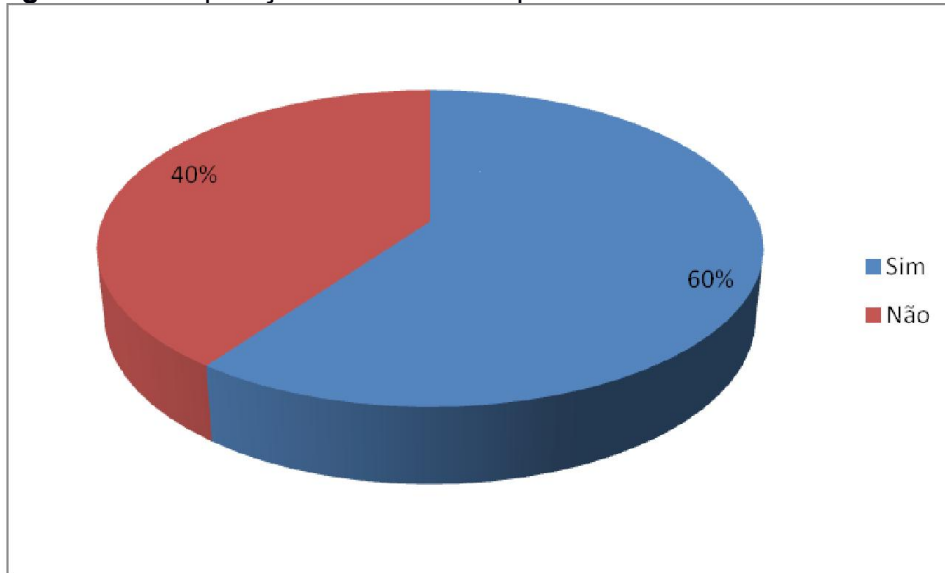
Figura 14 - Realização de exames periódicos



Fonte: As autoras (2013)

Verifica-se que 80% da amostra (04 pessoas) mostraram preocupação com a saúde, realizando exames periódicos, além dos disponibilizados pela Caixa e que, somente 20% da amostra (01 pessoa) não faz exames.

Figura 15 – Preparação de substitutos que continuem trabalhos realizados



Fonte: As autoras (2013)

Observa-se que 60% da amostra (03 pessoas) já vêm preparando uma pessoa que possa substituí-lo na empresa, dando continuidade a projetos em andamento, considerando o desligamento da empresa. No entanto, 40% da amostra (02 pessoas) ainda não estão preparando sucessores.

O questionário destinado aos colaboradores aposentados foi finalizado com duas perguntas abertas, sendo a primeira voltada ao sentimento identificado em relação ao processo de desligamento da empresa. As respostas indicam certa tranquilidade e normalidade diante desta nova fase. Porém, verificou-se uma resposta afirmando “não gostaria de sair ainda”.

Através da última pergunta busca-se identificar a forma com que os aposentados estão planejando seu futuro após o desligamento da empresa. As respostas indicam ações como mudar de cidade, aproveitar melhor a vida, verificar novas oportunidades pessoais e profissionais, praticar voluntariado e intensificar cuidados com a saúde física e mental para manter a qualidade de vida, bem como, evitar ociosidade sem necessariamente estar envolvido com o trabalho.

2.4 Propostas

Para o presente projeto integrador sugere-se um programa de preparação para a aposentadoria.

2.4.1 Programa de preparação para a Aposentadoria – PPA

O PPA está estruturado em fases e etapas como apresentado a seguir:

2.4.1.1 Mapear perfil dos colaboradores

Levantamento da idade e do tempo de contribuição de cada colaborador. No aplicativo Sistema de RH (SISRH) cada colaborador informa datas de admissão e demissão de empregos anteriores para efeito de cálculo da quantidade de anos de contribuição.

Através de banco de dados pode-se levantar escolaridade, área de formação, quantidade de dependentes, gastos com plano de saúde, cargo e função exercida e quantidades por estado ou região.

2.4.1.2 Definir objetivos, normas, procedimentos e elementos do programa

Define-se qual o objetivo maior do PPA, quem pode se inscrever, a partir de quando, que produtos serão disponibilizados, em que datas acontecem os treinamentos, quais as atribuições de quem se inscreve no programa, como serão realizados os cursos, onde e qual o orçamento disponibilizado para o programa.

O MN RH162, que tem por título Programa de Preparação para a Aposentadoria, será readaptado ao novo programa.

Esta fase está dividida em duas etapas:

2.4.1.2.1 Definição dos elementos do PPA

- a) Oficina vida futura: encontro presencial para reflexão sobre a vida pessoal e profissional e orientar sobre o projeto de vida futura.
- b) Incentivo ao desenvolvimento de competências: oferece oportunidade de desenvolvimento para novas atividades, como incentivo ao curso superior, pós graduação e estudo de idiomas.
- c) Cursos na UCC: disponibilização de cursos com temas sobre aposentadoria, qualidade e projetos de vida, finanças, saúde, família,

remuneração, gestão da carreira, competências, liderança, treinamento, desenvolvimento, motivação, projetos sociais e voluntariado.

Para o incentivo ao desenvolvimento de competências 10% (dez por cento) das vagas destinadas ao incentivo ao curso superior, pós graduação e estudo de idiomas que são oferecidas todo ano a todos os empregados, serão disponibilizados aos participantes do PPA.

2.4.1.2.2 – Definição de objetivos e normas:

O PPA é usado para conscientizar e preparar os trabalhadores para o futuro, estimular as aposentadorias ou manter os trabalhadores trabalhando por mais tempo. Para quem optar por sair da empresa, ele tem o objetivo de estimular que a transição seja saudável e a aposentadoria ativa, auxiliando na elaboração de projetos de vida ou dedicando-se a uma nova carreira.

Podem se inscrever no PPA empregados com no mínimo 15 (quinze) anos de efetivo exercício na Caixa e que faltem no máximo 10 (dez) anos para a aposentadoria.

Tem preferência para participar do programa o empregado que estiver mais próximo da aposentadoria, ou já aposentado e que, possuir mais indicações no critério empregado destaque da promoção por mérito, realizada anualmente.

A participação do colaborar no PPA está condicionada a prestação de instrutoria ou treinamento interno para pelo menos 03 (três) empregados distintos, inscritos no banco de sucessores ou recém admitidos.

Os empregados em situação de suspensão por penalidade disciplinar não pode solicitar inscrição no PPA.

O empregado que participar do PPA terá acréscimo de uma referência na tabela de progressão salarial.

Ambos os empregados envolvidos no processo de instrutoria são avaliados ao final do processo. O empregado mentor que atingir a média 8 (oito) na avaliação terá acréscimo de outra referência salarial na remuneração. O empregado que foi instruído que receba nota superior a 8 (oito) receberá pontos no currículo funcional.

Caso o empregado mentor esteja na última referência salarial receberá 5 (cinco) dias de APIP para usufruir como desejar.

2.4.1.3 Divulgar o programa e sensibilizar a equipe

Divulgando o programa através dos diversos meios de comunicação disponíveis na empresa: no jornal da Caixa, no portal do empregado e no portal da

UCC, na *intranet*, com matéria explicativa sobre o novo programa, *e-mails*, mensagem via celular serão enviados para todos os colaboradores.

Nos sites da Superintendência de Pessoal e Desenvolvimento Humano disponibilizando acesso ao portal do PPA, o qual contém informações e dados sobre o programa, regras gerais, questionário que o empregado interessado em participar deve responder, além do *link* para inscrição.

Quando o colaborador estiver a 10 (dez) anos da aposentadoria, nas datas de aniversário de empresa, será enviado *e-mail* informativo sobre qualidade de vida, saúde, finanças, família e as diversas possibilidades que advém com a aposentadoria, questionando se o colaborador já pensou sobre isso e se está se preparando de alguma forma.

Quando a pessoa completar 20 (vinte) ou 25 (vinte e cinco) anos de contribuição, passa a receber bimestralmente informe sobre a aposentadoria e a importância de planejar-se para o novo momento de vida.

2.4.1.4 Preparar o programa

Nesta fase a UCC procura capacitar coordenadores e instrutores dos treinamentos para atuarem no programa, com treinamentos e palestras sobre os temas mais abordados nos seminários de programas do gênero.

As gerências regionais de RH contatam e contratam consultorias especializadas sobre os temas a serem abordados, bem como psicólogos para acompanharem os seminários, caso não houver equipe já qualificada dentro da própria empresa.

Paralelamente, são criados cursos virtuais na UCC sobre temas relacionados à aposentadoria, aberto a todos os interessados, sendo pré-requisito para participar do treinamento presencial ou oficina.

O questionário é disponibilizado no portal do PPA, com a finalidade de realizar pesquisa preliminar junto aos colaboradores que tem a intenção de se aposentar dentro de um período de 05 (cinco) a 10 (dez) anos, além de mapear as necessidades e as características da organização, identificando as percepções dos empregados da organização em relação à aproximação da aposentadoria e às perspectivas que se abrem para tal período de vida e estabelecer, em consonância com as percepções identificadas, os conteúdos, a estrutura e os procedimentos dos treinamentos presenciais estaduais ou regionais.

2.4.1.5 Realizar a oficina

Atingido o limite de 25 (vinte e cinco) inscritos no PPA, acontece o encontro presencial, sendo a primeira atividade a entrevista inicial com psicólogos e orientadores do grupo.

A família deve estar ciente dos objetivos do programa, havendo recursos, alguém de escolha do aposentado pode participar da Oficina.

A parte de encontros presenciais é organizada para 03 (três) dias seguidos, com 08 (oito) horas diárias. São 24 (vinte e quatro) horas de vivências psicológicas e palestras informativas, que duram de uma a duas horas cada, sobre temas relacionados à aposentadoria, como assuntos jurídicos e financeiros, Previdência Social, projetos de desenvolvimento pessoal, trabalho, arte e cultura, saúde e nutrição, aspectos socioculturais e psicológicos da aposentadoria, atividades prazerosas diversas, esporte, lazer, educação financeira, organização de pequenos negócios, família, drogas, vícios e tendências da aposentadoria.

Os encontros são planejados de acordo com as expectativas identificadas na entrevista inicial, com o auxílio de técnicas, vivências ou palestras realizadas. Como o objetivo primordial é atender as necessidades e expectativas dos participantes, buscando o comprometimento e a unidade dos participantes, o planejamento inicial pode ser reavaliado e alterado no decorrer do treinamento, pois podem surgir demandas extras trazidas pelo grupo.

No encontro inicial, coordenadores e psicólogos realizam entrevista com os participantes. E em seguida acontece a primeira palestra abordando os temas trabalho, aposentadoria e qualidade de vida. O coordenador apresenta os resultados das entrevistas, os objetivos do programa, levantando expectativas, estabelecendo relações de ajuda, além de trabalhar o que a aposentadoria significa para os integrantes do grupo, com o intuito de estabelecer debates sobre projetos, sonhos, expectativas, medos, preconceitos e estereótipos que podem ser discutidos e elaborados.

A partir do segundo encontro, cada grupo segue trajetória própria, com os orientadores definindo o caminho a seguir. Em cada início de encontro o coordenador retoma, resumidamente, os pontos importantes do encontro anterior.

Nos encontros são realizadas atividades grupais, para promover integração e troca de experiências, incentivar reflexão sobre alternativas de ação na aposentadoria; rever estereótipos, estigmas ou preconceitos relacionados à aposentadoria; evidenciar a importância da qualidade dos vínculos familiares e relacionamentos interpessoais e grupais, a busca de novas atividades e projetos de vida. Para isso, as atividades em duplas ou trios, pois são ótimas oportunidades para

as pessoas falarem de si mesmas e de seus sentimentos em um grupo menor e mais protegido, sem exposição para o grande grupo.

No final de cada encontro é importante que cada pessoa se manifeste sobre como foi vivenciada aquela etapa e os orientadores podem fazer avaliações durante o processo para analisar os objetivos iniciais estão alcançados e propor alterações no planejamento.

Para o encerramento, realiza-se avaliação do seminário, da estrutura dos encontros, espaço físico, tempo disponível, assuntos psicológicos trabalhados, se o programa auxiliou ou não na tomada de decisões. Também é importante promover confraternização ou atividade de despedida, com os participantes manifestando opiniões, considerações, elogios, reclamações, sugestões e sentimentos a respeito do programa, palestras, vivências, e o que esperam do futuro. Pode-se trocar presentes imaginários, visitar determinado local.

2.4.1.6 Implantar o PPA

Primeiramente será definido um estado para implantar um PPA no modelo piloto e estudar receptividade, adesão e aplicabilidade do plano.

No início de cada semestre divulga-se a realização do programa através das mídias internas de comunicação, como *Caixa-mail*, jornal, portal do empregado, mensagens via celular.

A gerência deve estimular a participação dos colaboradores no PPA e fornecer condições para suprir a ausência dos participantes no curso.

2.4.1.7 Praticar instrutoria interna

As atividades de instrutoria/treinamento são prestadas prioritariamente para colaboradores lotados na mesma agência, ou agências próximas, se localizadas na mesma cidade.

Os empregados ocupantes de função gerencial devem tutelar pelo menos 02 (dois) colaboradores inscritos no banco de sucessores e um terceiro que pode ser funcionário admitido a menos de um ano. Os empregados que não possuem função gerencial podem instruir colaboradores que estejam no banco, ou admitidos até um ano.

A instrutoria/treinamento será prestada uma hora por dia, limitado a 04 (quatro) horas semanais, durante o período de 03 (três) a 05 (cinco) semanas.

Os candidatos inscritos no banco de sucessores indicam de quais empregados gostariam de receberem a instrutoria/treinamento, sendo que ao empregado mentor cabe o direito de escolher a qual destes prestar instrução.

Os candidatos inscritos no banco de sucessores podem solicitar o instrutoria/treinamento uma vez ao ano, sendo o mentor empregado diferente do anterior.

2.4.1.8 Acompanhar resultados

Ao final de cada período de 03 (três) a 05 (cinco) semanas, instrutor e aluno farão avaliações sobre este do processo de aprendizado, agregação de valores e conhecimentos que auxiliarão no trabalho.

A ferramenta usada para avaliar os envolvidos no processo pode ser o questionário de avaliação por múltiplas fontes, de clima organizacional ou o usado para realizar a primeira e a segunda avaliação para empregados recém admitidos.

O gerente geral ou o imediatamente superior ao empregado mentor e aluno também farão avaliações sobre melhorias no processo de trabalho como um todo.

Ferramentas de gerenciamento como o SISRH podem ser usados para mensurar dados como absenteísmo, inscrição nos bancos de sucessão, inscrição e participação em processos seletivos, e ferramentas como o AV Gestão podem mensurar o aumento da produtividade e desempenho da equipe como um todo, além da avaliação de clima organizacional que mede a satisfação e a percepção dos empregados sobre a gestão da equipe.

2.5 Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas

Para preparar um treinamento foram levantados despesas e custos relacionados na tabela abaixo:

Tabela 08 - Treinamento de aposentados com 20 participantes

Despesa / custo	Individual em R\$	Total em R\$
Deslocamento	100	2.000
Diárias	80	3.200
Apostilas	15	300
Dias fora da unidade	475,37	9.507,40
Hotel*		1.500,00
Instrutor interno	40	240
Instrutor externo		1.200
Total		17.947,40

Fonte: As autoras (2013)

* Hotel são todas as despesas com hotel, sala, *coffee break*, data show e demais recursos disponibilizados pelo hotel para o curso.

O custo total de R\$ 17.947,40 gera um custo de R\$ 897,37 por dia de treinamento por funcionário.

Como são três dias de treinamento presencial, o custo será de R\$ 2692,11 para a oficina por dia destes empregados.

Tabela 09 – Treinamento de sucessores com 20 participantes

Despesa / custo	Individual em R\$	Total em R\$
Deslocamento	100	2.000
Diárias	80	3.200
Apostilas	15	300
Dias fora da unidade	240,74	4.814,80
Hotel*		1.500,00
Instrutor interno	40	120
Total		11.934,80

Fonte: As autoras (2013)

O custo total de R\$ 11.934,80 gera um custo de R\$ 596,74 por dia por funcionário.

Como são cinco dias de treinamento presencial, o custo será de R\$ 2983,70 por dia para o treinamento de empregados inscritos no banco de sucessores ou admitidos no máximo a um ano.

Adotando a modalidade de instrutoria/treinamento onde aposentados repassam conhecimentos a outros colaboradores (empregados inscritos no banco de sucessores ou admitidos no máximo um ano) durante uma hora por dia, três dias da semana em um período compreendido entre 3 a 5 semanas, temos aproximadamente 12 horas de instrutoria/treinamento repassados em um mês.

Doze horas equivalem a uma jornada de trabalho de dois dias por colaborador. Se um dia de treinamento externo custa para a Caixa R\$ 596,74, dois dias custariam R\$ 1193,48. Como os instrutores são 20 pessoas, multiplicamos o custo de treinamento de um colaborador (R\$ 1.193,48) por 20 instrutores todo mês e chega-se ao valor de R\$ 23.869,60 economizados mensalmente com treinamento a novos colaboradores, conforme dados demonstrados na tabela de Receitas ou Economias geradas, abaixo:

Tabela 10 – Receitas geradas com o PPA

Valor Unitário	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
Economias com treinamento de funcionários		R\$ 1.193,48	R\$ 1.193,48	R\$ 1.193,48
Faturamento	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
Economias com treinamento de funcionários	R\$ -	R\$ 23.869,60	R\$ 23.869,60	R\$ 23.869,60

Total	R\$ -	R\$ 23.869,60	R\$ 23.869,60	R\$ 23.869,60
--------------	--------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fonte: As autoras (2013)

Ao final de três meses chega-se a cifra de R\$ 71.608,80 economizados pela prática de instrutoria/treinamento repassados por empregados aposentados a empregados inscritos no banco de sucessores ou admitidos no máximo um ano.

Para adotar esta prática não há gastos com empréstimos ou financiamento, sendo os recursos utilizados totalmente (100%) da empresa. O investimento inicial corresponde a R\$ 17.947,40, gastos com a primeira turma da oficina, isso corresponde ao total do capital necessário no projeto.

Dessa forma o fluxo de caixa fica assim desenhado:

Tabela 11 – Fluxo de caixa do PPA

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
1. Saldo acumulado de Caixa	-	-	23.869,60	47.739,20
2. (+) Entradas	17.947,40	23.869,60	23.869,60	23.869,60
Receitas	-	23.869,60	23.869,60	23.869,60
Capital Próprio	17.947,40			
Capital Terceiros	-			
3. (-) Saídas	17.947,40	-	-	-
Investimento Fixo	17.947,40			
Custos/Despesas Totais	-	-	-	-
Prestações Empréstimo	-	-	-	-
Imposto de Renda	-	-	-	-
Contribuição Social	-	-	-	-
4. Saldo do Mês	-	23.869,60	23.869,60	23.869,60
5. Saldo Acumulado	-	23.869,60	47.739,20	71.608,80

Fonte: As autoras (2013)

Conseqüentemente, a Avaliação de Investimentos fica assim desenhada:

Tabela 12 – Avaliação de investimento do PPA

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
FLUXOS	-R\$ 17.947,40	R\$ 23.869,60	R\$ 23.869,60	R\$ 23.869,60

TMA ao mês	1,50%
PayBack Meses	1,00
VPL	R\$ 50.803,61
TIR	121%
IL	

Fonte: As autoras (2013)

A Taxa mínima de atratividade (TMA) representa o mínimo que o investidor se propõe a ganhar ao fazer um investimento, sendo estipulada para este projeto 1,5% ao mês.

Por outro lado, o *PayBack* (período de retorno do investimento, ou a determinação do número de períodos necessários para recuperar o capital investido) do PPA foi calculado em um mês.

O Valor Presente Líquido é utilizado para calcular a atratividade dos investimentos. É diferença entre o valor inicial investido no projeto e o valor presente do fluxo de caixa projetado para o projeto. Como o investimento foi de R\$ 17.947,40 e o saldo acumulado em caixa ao final de três meses foi de R\$ 71.608,80, tem-se o VPL de R\$ 50.803,61.

Por último, a Taxa Interna de Retorno (TIR), que corresponde à taxa de remuneração do capital investido finaliza o projeto, em três meses, com um índice de 121%.

Os valores detalhados de custos e despesas direcionados ao PPA, não foram disponibilizados pela empresa. Assim, os dados apresentados nas tabelas 08 e 09 com custos com deslocamento, apostilas, hotel e instrutores externos foram projetados de acordo com valores pesquisados na região. Já os dados referentes à despesas com diárias, dias fora da unidade e instrutores internos foram calculados considerando a média salarial dos funcionários aposentados para a Tabela 08 e não aposentados para a Tabela 09.

A sugestão de adotar instrutoria ou treinamento por empregados aposentados ou pré aposentados, participantes do PPA, para funcionários admitidos a no máximo um ano ou inscritos no banco de sucessores e interessados em assumir posições de gerência, proporciona vultosas vantagens financeiras à empresa, com redução significativa de despesas e custos com treinamento, já que os empregados não precisam sair das unidades em que atuam e deslocar-se para capitais ou centros regionais para realizar treinamentos, sem contar desgastes com viagem, desperdício de tempo e ganhos com qualidade de vida.

Destaca-se ainda, o melhor aproveitamento de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos e acumulados ao longo de anos de trabalho, pelos profissionais alvos do PPA, pois com o afastamento do ambiente de trabalho, essas competências ficariam subaproveitadas. Sem contar ganhos pessoais, profissionais e corporativos com sentimentos como motivação, liderança, engajamento, valorização, reconhecimento e responsabilidade por outra pessoa.

Considerando os dados acima apontados, pode-se considerar a análise do projeto de investimento do PPA extremamente viável.

3 CONCLUSÃO

Dentro do objetivo empresarial de ser reconhecida como uma das empresas em excelência em práticas de gestão de pessoas, a adoção de um programa como o PPA desponta como uma valiosa ferramenta a ser aplicada e obter resultados, além de estar em dois dos quatro pilares do plano estratégico da empresa: processos internos e aprendizado e crescimento.

Sendo hoje, uma das exigências, para ser admitido na empresa, ter segundo grau completo, percebe-se que o grau de escolaridade dos colaboradores é relativamente elevado, portanto a empresa pode e deve lançar mão de políticas mais arrojadas de RH, pois os empregados têm conhecimento e consciência da realidade, e preocupam-se com o futuro e qualidade de vida.

A elaboração do presente PPA foi concebida por entender que anos de dedicação à empresa precisam ser reconhecidos não somente com aumentos salariais, lembranças e presentes por anos de trabalho, mas também exteriorizando preocupação para que os colaboradores adotem cuidados com a saúde física, mental, e financeira, investindo em qualidade de vida, tanto durante a vida funcional como após o encerramento da carreira nas corporações. É necessário que o aposentado seja orientado a considerar a vida após a saída da empresa, estruturando, delineando e realizando novos planos para o novo futuro.

Por outro lado, anos de aquisição de conhecimentos não podem ser descartados facilmente, ainda mais em uma organização tão grande e complexa, que apresenta uma sucessão enorme de produtos oferecidos, serviços prestados e sistemas usados. O conhecimento pode e deve ser transferido aos demais colaboradores. Não no sentido de que sejam obrigados a ensinar, mas que percebam que repassando conhecimento, o novo colaborador fará um trabalho melhor, com mais qualidade, agilidade e eficiência, reduzindo retrabalho e desperdícios de tempo e recursos. Por outro lado, ao ensinar, as pessoas que estão prestes a sair, percebem o quão importante é o que aprenderam e como isso pode ajudar outra pessoa a executar melhor as atribuições e crescerem na organização e na vida pessoal e profissional.

Além das vantagens financeiras advindas com a redução de custos com treinamento de novos colaboradores, o PPA traz aumento do comprometimento e motivação dos colaboradores, maior produtividade e rentabilidade para a empresa. Os empregados aposentados veem que a empresa os valoriza, pretende investir neles, e percebem que podem, sim, ensinar algo aos novos. De outro lado, os colaboradores mais novos aprendem a valorizar as pessoas com mais idade e experiência, a respeitar limitações, aprender com o conhecimento delas e eliminar

estereótipos e preconceitos em relação à idade e à produtividade. Tudo isso promove maior integração e engajamento entre as diversas faixas etárias de colaboradores da Caixa, além de diminuir consideravelmente o número de faltas ao trabalho, pois o indivíduo que treina tende a sentir-se responsável pelo crescimento de outro, em contraponto, o indivíduo que recebe conhecimento sente-se motivado a desenvolver-se ainda mais, buscando informações e explorando toda a bagagem que só a experiência pode trazer.

Por fim adotar um PPA representa um diferencial competitivo frente aos concorrentes, ao mesmo tempo, demonstra responsabilidade social e preocupação com seu principal recurso: o capital humano. Valorizando aqueles, cujos anos de dedicação e conhecimento foram voltados ao crescimento e desenvolvimento da empresa e investindo naqueles que vão dedicar muitos anos ainda a esta mesma causa, a empresa comprova que tem uma grande preocupação com seu quadro funcional, investindo em qualificação pessoal e profissional e qualidade de vida dos colaboradores. Assim, a Caixa atrai, desenvolve, e mantém um corpo funcional altamente qualificado e alinhado para, conforme sua missão, atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo. Atlas. 2010.

BARBOSA Filho, Antonio Nunes. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 4. ed. São Paulo. Atlas. 2011.

BARBOSA, Renata Trasse de Oliveira. O papel do serviço social na preparação para a aposentadoria. In PEREIRA NETTO, Juliana Presotto (Org.). **Preparação para a aposentadoria**: você já pensou sobre isso? São Paulo. LTR. 2009. p. 127 – 134.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro. Elsevier. 2001. 15ª reimpressão

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2004

BRASIL – Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto 7.973, de 28 de março de 2013**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7973.htm#art3>. Acesso em 05.nov.2013.

BRASIL – Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei 8.213 de 24 de julho de 1991**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 07.out.2013.

BUENO, Cléria Maria Lôbo Bittar. Autoestima e autoimagem do aposentado. In PEREIRA NETTO, Juliana Presotto (Org.). **Preparação para a aposentadoria**: você já pensou sobre isso? São Paulo. LTR. 2009. p. 94 - 103

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Diagnóstico corporativo**: subsídio às ações desenvolvimento humano e profissional na Caixa. Disponível em: <http://intranet.caixa/dhp/copy6_of_arquivos/Diagnostico%20DHP%20-%20Publicacao.doc>. Acesso em: 29.jan.2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **História da Caixa**. Disponível em: <http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/historia>. Acesso em 18.fev.2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/relatorio_sustentabilidade_2012/Relatório_de_sustentabilidade>. Acesso em: 27.set.2013.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Editora Senac – DF, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2011.

LEHDERMANN, Glauco; Shirley Acioly Monteiro de, LIMA; Ana Cristina Limongi, FRANÇA. O impacto da gestão da qualidade de vida no trabalho em equipes. (Capítulo 6). In FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; (Org.) **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas. 2009. p. 121 – 142.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo. Saraiva. 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MEDEIROS. João Bosco; **A prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 11 ed. 5. Reimpr. São Paulo. Atlas. 2012.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed. 1999.

OLIVEIRA, Oris de. Trabalho. Não-trabalho. Aposentadoria. In PEREIRA NETTO, Juliana Presotto (Org). **Preparação para a aposentadoria: você já pensou sobre isso?** São Paulo. LTR. 2009. p. 15 – 25.

PEREIRA NETTO, Juliana Presotto. Apresentação. In PEREIRA NETTO, Juliana Presotto (Org). **Preparação para a aposentadoria**: você já pensou sobre isso? São Paulo. LTR. 2009. p. 9 – 13.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005

SILVA FILHO, Carlos Rodrigues da. Entendendo o envelhecimento: possibilidades e limites para uma melhor qualidade de vida. In PEREIRA NETTO, Juliana Presotto (Org.). **Preparação para a aposentadoria**: você já pensou sobre isso? São Paulo. LTR. 2009. p. 80 – 93.

SNELL, George Bohlander Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Cengage Learning. 2011

SOARES, Dulce Helan Penna; COSTA, Aline Bogoni. **Aposent-ção**: aposentadoria para ação. São Paulo. Vetor. 2011.

SOARES, Nanci; GIANNI, Victalina Maria Pereira di. Universidades abertas à terceira idade: construindo cidadania na era do envelhecimento. In PEREIRA NETTO, Juliana Presotto (org.). **Preparação para a aposentadoria**: você já pensou sobre isso? São Paulo. LTR. 2009.

SOBREIRA NETTO, Francisco. **Programas de preparação para a aposentadoria – PPAs**: responsabilidade Social das Organizações. In PEREIRA NETTO, Juliana Presotto (Org.). **Preparação para a aposentadoria**: você já pensou sobre isso? São Paulo. LTR. 2009. p. 104 – 126.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. Os desafios da atuação socialmente responsável. In HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org.). **Gestão do fator humano**: Uma visão baseada nos stakeholders. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 2008. p. 79 – 111.

WOOD Júnior, Thomaz; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3ª ed. 5. Reimpr. São Paulo. Atlas. 2011.

ZACCARELLI, Laura Menegon; DE DOMENICO, Silvia Marcia Russi; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. O outro lado da moeda: desenvolvendo a empregabilidade e carreira. In HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org.). **Gestão do fator humano: Uma visão baseada nos stakeholders**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 2008. p. 151-174.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal; SOARES, Dulce Helena Penna. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho**: Construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre. Artmed. 2010.

ZARIFIAN, Philipe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo. Editora Senac São Paulo, 2003

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista realizada com os colaboradores da Caixa Econômica Federal – Agência Concórdia.

Prezado Colaborador da Caixa,

O presente questionário tem como objetivo subsidiar o trabalho de conclusão da Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Senac Concórdia, que tem como foco a Elaboração de um Programa de Preparação para a Aposentadoria.

Sua colaboração é de vital importância para atingirmos o objetivo final.

Solicitamos a gentileza de responder o questionário abaixo.

Para as questões de assinalar, **marque apenas uma** alternativa.

Obrigada pela cooperação.

1) Sexo:

Feminino Masculino

2) Faixa Etária:

até 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos

Acima de 50 anos

3) Estado Civil:

Solteiro Casado Separado Divorciado Viúvo

4) Escolaridade:

Nível Médio Nível Superior Cursando Nível superior completo

Especialização Cursando Especialização completo

Mestrado/Doutorado

5) Tempo de empresa:

até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos

mais de 20 anos

6) Tempo de contribuição:

até 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 20 anos

de 21 a 25 anos mais de 25 anos Sou aposentado

7) Alguém depende financeiramente de você?

Não Sim.

Quantos? _____

8) Você exerce função gratificada?

Sim Não

9) Você tem alguma atividade remunerada além da atividade desempenhada na Caixa ?

Não Sim.

Qual? _____

10) Em relação a aposentadoria, você...

Não pensou ainda Apenas pensou Não vê a hora de chegar

Pensou e está se preparando de alguma forma

11) Para você, a aposentadoria representa uma possibilidade de...

Desfrutar mais do lazer Ser voluntário em projetos sociais

Tentar um novo empreendimento Investir em conhecimento

Outra. Qual? _____

12) Que vantagens você identifica na aposentadoria?

13) Que desvantagens você identifica na aposentadoria?

Perguntas aos aposentados

I. A perspectiva de permanecer em atividade na Caixa, em anos é:

() Menos de 5 anos () de 5 a 10 anos () Mais de 10 anos

II. Você pratica atividade física regularmente?

() Sim () Não

III. Você realiza exames médicos periodicamente além dos já disponibilizados pela empresa?

() Sim () Não

IV. Você está preparando pessoas para substituí-lo e dar continuidade aos projetos em andamento no caso de desligamento da empresa?

() Sim () Não

V. Como você se sente em relação ao processo de saída da empresa?

VI. Como você está planejando o futuro após o desligamento da empresa?
