

# ANÁLISE DO PROJETO DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DO DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE

Flávia Pereira da Silva<sup>1</sup>

## Resumo

Este trabalho aborda o projeto “Preparação para a Aposentadoria” desenvolvido no Departamento Municipal de Água e Esgotos de Porto Alegre (DMAE). Preparar os servidores para essa nova fase de suas vidas – o pós-carreira (aposentadoria) – é a tentativa de minimizar o impacto da quebra do vínculo empregatício e da perda da identidade organizacional do indivíduo e a possibilidade de vivenciar novas experiências. Em relação à organização e à Gestão do Conhecimento, a preparação dos servidores para o desligamento possibilita o compartilhamento da experiência adquirida durante a vida laboral, mas que, por razões diversas, não ocorreu nem tampouco houve seu registro. Assim, procurou-se verificar, através das análises quantitativa e qualitativa da pesquisa de reação de treinamento, quais fatores influenciaram as expectativas dos funcionários e a validade do PPA como projeto piloto, evidenciando se ele atingiu sua proposta na prática.

**Palavras-chave:** Pós-carreira. Aposentadoria. Recursos humanos. Relações de trabalho.

## 1 Introdução

Este estudo partiu do interesse da pesquisadora em explorar o tema, por se tratar de assunto recente nas práticas de gestão das organizações contemporâneas e sem precedentes nos órgãos deste município. Ele foi desenvolvido no Departamento Municipal de Água e Esgotos de Porto Alegre (DMAE), a partir da análise do projeto “Preparação para a Aposentadoria” – PPA, que ocorreu de 15 de junho a 31 de outubro de 2006. O público-alvo foram 15 servidores (dentre uma população estimada de 92) que preenchiam os requisitos legais para aposentadoria entre seis meses e dois anos contados a partir de janeiro de 2006.

A pesquisadora considera o assunto de grande relevância por ser a aposentadoria o final certo de uma relação de trabalho, que repercute tanto em âmbito pessoal quanto organizacional. A demanda desse espaço para debate por

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006) e Especialista em Gestão do Capital Humano pela FAPA – Faculdades Porto-Alegrenses (2007). Atualmente integra o curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS). [fpsilva@ea.ufrgs.br](mailto:fpsilva@ea.ufrgs.br) Este artigo é oriundo da monografia orientada pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Tâmara Cecília Karawejczyk – E-mail: [tamarak@terra.com.br](mailto:tamarak@terra.com.br)

parte dos servidores, através da ação conjunta das equipes da Psicologia e do Serviço Social e com o apoio fundamental da Universidade Corporativa do DMAE – UNIDMAE (à época Seção de Aprendizagem e Desenvolvimento – SCAD), pode possibilitar que este tema seja tratado como parte da questão da Gestão do Conhecimento na Autarquia.

Em análise ao relatório final do PPA (DMAE, 2006), supõe-se que este projeto procurou proporcionar aos servidores avistar novas perspectivas e motivar mudanças em suas vidas, também os preparando para lidar com elas. Conforme consta no mesmo relatório, houve anteriormente palestras isoladas que versavam sobre o tema. Face às mudanças pelas quais o DMAE está passando em sua gestão atual, esta iniciativa atualiza a Autarquia em termos de práticas de gestão já concretizadas e reconhecidas no mercado.

Para a compreensão desta proposta, aborda-se a delimitação dos sistemas sociais de acordo com a visão de Guerreiro Ramos (1981) - as relações de trabalho, a questão do envelhecimento e da influência sobre o pensar da aposentadoria, a preparação para o pós-carreira - e encerra-se com a explanação sobre rituais e ritos.

O público-alvo do objeto de estudo foram 15 servidores (dentre uma população estimada de 92, conforme relatório da PROCENPA) que preenchiam os requisitos legais para aposentadoria entre seis meses e dois anos contados a partir de janeiro de 2006. Ao oferecer essa oportunidade de discutir o fim da relação de trabalho com a Autarquia, o DMAE está procurando cumprir seu papel na responsabilidade social, dando-lhes oportunidade de estreitarem seus laços sociais nas relações fora do trabalho e familiares, além de iniciar o debate sobre novas perspectivas na fase do pós-carreira.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, foram utilizadas apenas as respostas e as observações dos respondentes da pesquisa de reação de treinamento – PRT, a fim de não viciar a presente análise com a opinião da equipe do projeto. Faz-se a análise qualitativa crítica desses dados, corroborando os apontamentos com a

análise quantitativa, finaliza-se apontando algumas ações para incentivar a continuidade do PPA na Autarquia.

Considerando o exposto, pretende-se compreender a importância do projeto para os servidores do DMAE que participaram do ciclo de palestras, a partir do levantamento das expectativas em relação a ele e da tabulação das respostas da pesquisa de reação de treinamento. Para tanto, acrescenta-se à análise uma breve descrição dos temas das palestras, identificam-se as expectativas dos servidores em relação à fase de aposentadoria, descreve-se o quantitativo das respostas obtidas e propõe-se algumas ações para favorecer o processo de preparação para aposentadoria na Autarquia.

## **2 Revisão teórica**

A compreensão do ambiente organizacional onde o indivíduo se insere é importante para a posterior compreensão do significado da aposentadoria e do rompimento dos laços laborativos com a organização.

Para tanto, faz-se necessária a abordagem de teorias que envolvem relações de trabalho, estrutura das organizações, delimitações dos sistemas sociais, processo de envelhecimento, desafios da longevidade na atualidade e processos de rituais e ritos. Os resultados da pesquisa são descritos no tópico seguinte.

### **2.1 A delimitação dos sistemas sociais**

Para compreender a dimensão do paradigma da aposentadoria no contexto do capitalismo ocidental, faz-se o resgate da obra de Guerreiro Ramos, *A Nova Ciência das Organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (1981), na qual o autor apresenta, no capítulo 7, a teoria de delimitação dos sistemas sociais e suas categorias delimitadoras: anomia, motim, fenonomia, isonomia, economia e isolado. Essas delimitações variam dentro dos parâmetros de orientação comunitária e orientação

individual e ausência de normas e prescrição. O sistema multidimensional, em oposição ao sistema unidimensional, não considera necessariamente que apenas o “mercado” é capaz de ordenar a vida social e interferir na subjetividade dos indivíduos. O sistema unidimensional reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais.

Em oposição ao unidimensionalismo, tem-se, portanto, a visão multidimensional das relações sociais, cujo ponto central do modelo apresentado por Guerreiro Ramos (1981, p.140) é a noção de delimitação organizacional, que envolve:

a) uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), em que o homem empenha-se em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas;

b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais.

Percebe-se, na visão do autor, a existência de orientação individual e comunitária; há lugares para a atualização individual livre de prescrições impostas, essa atualização pode correr tanto em pequenos ambientes exclusivos, quanto em comunidades de regular tamanho, sendo possível uma verdadeira escolha.

Reduzem o indivíduo ou o cidadão a um *agente de maximização da utilidade*, permanentemente ocupado em atividades de comércio. O padrão paraeconômico parte do pressuposto que o mercado constitui um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, na qual há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais; só incidentalmente o indivíduo é um maximizador da utilidade de seu esforço básico e no sentido da ordenação de sua existência de acordo

com as próprias necessidades de atualização pessoal.

Nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores de mercado. São-lhe dadas oportunidades de ocupar-se ou mesmo de levar a melhor sobre o sistema de mercado, criando uma porção de ambientes sociais que diferem uns dos outros, em sua natureza, e deles participando. Raramente se pode integrar atualização pessoal e maximização da utilidade, no sentido estritamente econômico. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.145).

A delimitação organizacional é, portanto, uma tentativa sistemática de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva. A unidimensionalização é um tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter – o *ethos* – do mercado, e age como se o tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais. Esse processo é característico da sociedade centrada no mercado, na forma institucional peculiar que ela assumiu nos países industriais desenvolvidos.

Contudo, em diferentes graus, o indivíduo possui necessidades variadas, como a necessidade de participar da comunidade da mesma forma que tomar parte em especulações que dêem expressão à singularidade de seu caráter.

A teoria administrativa corrente dá legitimidade ao crescente processo de superorganização e de despersonalização do indivíduo, no contexto do sistema de mercado de um tipo industrial desenvolvido.

Uma arte multidimensional de desenho de sistemas sociais não pode desprezar os efeitos psicológicos das prescrições operacionais. Não procura eliminar essas prescrições do mundo social, porque as mesmas são indispensáveis à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de apoio de qualquer coletividade. Interessa-se, no entanto, pela delimitação dos enclaves em que cabem tais prescrições e nos quais elas até podem ser legitimamente impostas ao indivíduo. Nos sistemas sociais que visam maximizar a atualização pessoal, as prescrições não são

eliminadas. São mínimas, porém, e nunca são estabelecidas sem o pleno consentimento dos indivíduos interessados.

### 2.1.1 Anomia e motim

A anomia é conceituada como uma situação estanque, em que a vida pessoal e social desaparece. O termo anomia (*anomie*, em francês), originariamente inventado pelo sociólogo francês Émile Durkheim, define uma condição em que os indivíduos subsistem na orla do sistema social. Eles são desprovidos de normas e de raízes, sem compromisso com prescrições operacionais, mas incapazes de modelar suas vidas de acordo com um projeto pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.146-7).

O indivíduo anômico é incapaz de criar um ambiente social para si próprio e, simultaneamente, obedecer às prescrições operacionais de organizações importantes para sua subsistência (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147).

No paradigma, anomia refere-se a indivíduos desprovidos de normas orientadoras, que não têm o senso de relacionamento com outros indivíduos.

*Motim* é a referência de coletividades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social. Pode acontecer que uma sociedade se torne passível de perturbação pelos motins, quando perder, para seus membros, a representatividade e o significado (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147).

### 2.1.2 Economia

A economia é um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens ou para a prestação de serviços, possuindo as seguintes características (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147-8):

- 1) presta seus serviços a fregueses e/ou a clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades;

- 2) sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz os bens e presta serviços aos fregueses e clientes. Assim sendo, a eficiência de uma economia pode ser objetivamente avaliada em termos de lucros e/ou da relação custo/ benefício, envolvendo mais que a simples consideração de lucros diretos;
- 3) pode e geralmente precisa assumir grandes dimensões em tamanho (que se exprime pelo conjunto de pessoal, escritórios, instalações materiais, e assim por diante) e complexidade (que se exprime através da diversidade de operações, deveres, relacionamentos com o ambiente, e assim por diante);
- 4) seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo, nessa qualidade. As qualificações profissionais para o desempenho dos cargos determinam a contratação, a dispensa, a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na carreira;
- 5) a informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público, ou seja, as pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais ou empresariais. Essa difundida condição das economias em geral é o principal fator *da lei de ferro da oligarquia*, da errônea localização de metas, e assim por diante.

Presume-se que as cinco características mencionadas são comuns a todas as economias: monopólios, firmas competidoras, organizações de fins não-lucrativos e agências. Enquanto os monopólios, as firmas de natureza competitiva e mesmo os empreendimentos sem fins lucrativos obtêm sua receita da produção unitária, as agências operam à base de um orçamento, derivando sua renda, pelo menos parcialmente, de auxílios, donativos, financiamento direto e verbas especiais (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.148).

O mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total,

quanto à ordenação da vida individual e social, tal qual o senso comum da visão capitalista ocidental. Não raro encontram-se indivíduos que organizam suas relações em torno dele.

### 2.1.3 *Isonomia*

A isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais e que possui como características principais (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.150-1):

- 1) permitir a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas;
- 2) é amplamente autograticante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas;
- 3) suas atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos (porque nas isonomias, as pessoas se ocupam, não labutam);
- 4) seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente, pois não existe diferenciação entre a liderança ou a gerência e os subordinados. A autoridade passa de pessoa para pessoa num processo contínuo, variando conforme a natureza dos assuntos, os problemas em foco e a qualificação dos indivíduos para lidar com eles, ou seja, isonomia não é uma democracia.

A eficácia da isonomia exige que prevaleçam, entre seus membros, relações interpessoais primárias. Guerreiro Ramos (1981, p.151) ainda afirma que “as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo”.

### 2.1.4 *Fenonomia*

A fenomenia é um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e o mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais. Suas principais características são (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.152):

- 1) é constituída como um ambiente necessário para as pessoas liberarem sua criatividade, segundo formas e maneiras escolhidas com plena autonomia. Faz parte do esforço de expressão, mobilizando a atividade criadora de um pequeno grupo ou de um indivíduo isolado;
- 2) seus membros empenham-se apenas em obras automotivadas, ou seja, de modo geral, eles se mantêm ocupados ao extremo e seriamente comprometidos com a consecução daquilo que, em termos pessoais, consideram relevante;
- 3) embora o resultado das atividades empreendidas em fenomenias possa vir a ser considerado em termos de mercado, os critérios econômicos são incidentais, em relação à motivação de seus membros. As fenomenias são cenários sociais protegidos contra a penetração do mercado e esse aspecto não deve ser desprezado, caso se deseje compreender a natureza de uma fenomenia. Na realidade, as fenomenias desafiam ou “batem” o sistema de mercado.

Embora o membro da fenomenia esteja interessado em sua própria singularidade, ele possui consciência social. Seu objetivo é tornar outros indivíduos sensíveis quanto às possibilidades de experiências que eles podem compartilhar ou apreciar.

#### 2.1.5 O isolado

O ator isolado, tal como representado no paradigma, está excessivamente

comprometido com uma norma que para ele é única. Por uma série de razões, o isolado considera o mundo social, como um todo, inteiramente incontrolável e sem remédio (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.153).

Muitos destes atores isolados são empregados não-participantes e cidadãos que, sistematicamente, escondem dos outros suas convicções pessoais.

Tal como conceituado, o paradigma paraeconômico constitui-se na referência para uma nova abordagem do planejamento de sistemas sociais e da nova ciência das organizações.

## **2.2 As relações de trabalho**

Todo indivíduo que está inserido no ambiente organizacional precisa se relacionar com os demais, pois o ser humano é um ser social por natureza. Para Silva (2002), as organizações ideológicas utilizam a identificação como base do engajamento e tentam controlar a visão de mundo dos atores. Este tipo se aproxima do que a autora chama de controle cultural ou normativo.

Há todo um processo de “desconstrução” do ambiente organizacional que envolve a questão da aposentadoria, que torna mais difícil a quebra dos laços laborativos do indivíduo com a organização à qual ele “pertence”.

O controle é um processo de busca de redução de incerteza, não só vinculada ao outro, mas o controle do tempo, um foco muito grande no controle da natureza, tentativa de controle do espaço e das técnicas. O foco principal em estudos organizacionais sobre controle é a tentativa de controlar o indivíduo (a si mesmo).

Sobre o controle nas organizações, Jermier (1998 *apud* SILVA, 2002, p.2-3) usa a expressão “punho de ferro em luvas de veludo” para caracterizar no que se transformou o controle organizacional nas organizações atuais onde esta opera e necessita de uma transformação no papel da liderança. A liderança passa a representar um ‘retorno ao carisma’, personalizando as estruturas de legitimação

(COURPASSON, 2000 *apud* SILVA, 2002, p.2-3) e construindo para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifica as ações gerenciais através, principalmente, das ameaças vindas do exterior. A principal arma da liderança frente a esta nova configuração do controle organizacional passa a ser o 'discurso' que informa, transmite os valores, fornece as interpretações e os '*scripts*' (GREY e GARSTEN, 2001 *apud* SILVA, 2002, p.2-3) da organização.

Assim, as pessoas que mais sofrem com a perda do trabalho são as pessoas altamente envolvidas com a organização, que estabelecem com ela uma relação de dependência. Os vínculos entre os indivíduos e a organização vão além dos simples vínculos econômicos e empregatícios: quando o indivíduo perde o emprego, ele perde parte de sua identidade.

Quando estes vínculos são rompidos, é como se o indivíduo perdesse as referências de sua própria vida, referências estas que ele levou "a vida inteira" para construir e que, às vezes, "de uma hora para outra", lhe são tomadas.

### **2.3 Quando chega o entardecer: o envelhecimento**

Na literatura atual, poucos autores abordam a questão "profissional" da aposentadoria e do seu significado para o indivíduo. Em contrapartida, há muitos estudos que abrangem os aspectos psicológicos e sociais.

Uma das vantagens da longevidade é a aquisição de conhecimento, que pode até mesmo ser empírico, sobre diversas questões da vida. Com o advento da Gestão do Conhecimento, faz-se importante atentar para o capital humano das organizações, pois este traz consigo informações preciosíssimas para ela, as quais, muito provavelmente, não aparecerão em pesquisas de satisfação ou pesquisas de clima organizacional.

A questão "profissional" à qual este trabalho refere-se concerne aos aspectos organizacionais, ao sentimento de pertencimento do indivíduo à organização, à

aposentadoria como descarte do indivíduo “após seu uso” – e, muitas vezes, abuso.

Shibuya (2007) cita alguns fatores que podem influenciar a resistência à aposentadoria:

- a perda da identidade institucional;
- o receio do retorno ao lar;
- a preocupação com a parte financeira, uma vez que acreditam que terão dificuldades em manter a atual situação econômica;
- despreparo frente à aposentadoria, por muitas vezes identificá-la como fim da etapa produtiva.

### *2.3.1 Aposentadoria ou pós-carreira?*

Segundo Teixeira (2002, p. 593), com o aumento da longevidade do brasileiro, a fase do pós-carreira tornou o tema da preparação para a aposentadoria alta prioridade entre executivos, pois eles não se preparam – e não reservam espaço em suas agendas – para deixar seus postos e assumir sua identidade pessoal. É comum haver desequilíbrio entre a carreira profissional e a vida pessoal, muitas vezes com foco na organização sem possibilidade de desenvolver outra identidade.

Não raro, os executivos passam tanto tempo buscando alcançar seus objetivos profissionais que relegam a segundo plano sua família, seus amigos e toda sua vida fora da organização. Eles consolidam seus nomes atrelados ao nome da empresa e, quando percebem que, na aposentadoria, eles serão apenas “eles mesmos”, muitos entram em colapso, pois passaram muito tempo abrindo mão de realizações pessoais e familiares, adiando “para um futuro incerto seus planos de desfrutar a vida, pressupondo que o sucesso no mundo da organização fosse suficiente para satisfazê-los integralmente”. (TEIXEIRA, 2002, p.594).

Assim, o objetivo do planejamento pós-carreira deve ser o de encontrar um

novo interesse, que valorize ou intensifique sua capacidade de “desfrutar”: desfrutar a vida, desfrutar o produto do seu trabalho, desfrutar seu tempo livre. “Nosso processo educacional não nos prepara para o uso do tempo livre. Somos educados dentro de uma cultura que valoriza o trabalho”. (TEIXEIRA, 2002, p. 596).

Nessa linha de raciocínio, tem-se que a tendência é a de se supervalorizar a identidade profissional em detrimento das outras identidades: pessoa, membro de um corpo familiar e cidadão. Muitos executivos não refletem sobre seus reais desejos e preocupam-se em atender às expectativas das pessoas que estão à sua volta.

O desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal não é, entretanto, privilégio de executivos. Cada vez mais, trabalhadores de todas as classes sociais submetem-se às regras do sistema econômico vigente e ao estilo de vida que advém da consolidação do capitalismo.

## **2.4 Rituais e Ritos**

Para Fleury (1989 *apud* CAVEDON, 1992, p.75-80), uma das “tentativas mais superficiais de apreensão do universo simbólico das organizações” partiria de “descrições de elementos simbólicos, como os ritos organizacionais, que identificam a especificidade dos fenômenos culturais, mas não conseguem interpretá-los e remetê-los a padrões culturais explicativos e abrangentes”.

Tal pressuposto parece excluir o ritual do seu contexto mais amplo, seja o organizacional, seja o da sociedade como um todo, pois é à luz dessas totalidades que o ritual pode ser interpretado, permitindo, então, a extrapolação para uma análise mais abrangente.

Isto significa que, no ritual, os aspectos da vida diária são deslocados e postos em destaque, razão pela qual, para que um ritual possa ser interpretado, é necessário conhecer o cotidiano da sociedade que o engendra, ou seja, conhecer as regras e os valores que servem de pilares mantenedores daquela construção social.

Todo acontecimento humano é passível de ser ritualizado, do nascimento à morte, “porque tudo que faz parte do mundo pode ser personificado, colocado em foco e reificado”. (DAMATTA, 1983, p. 30).

Embora seja fácil identificar os ritos organizacionais, interpretá-los é que se constitui na dificuldade maior. A dificuldade em se interpretar um ritual foi alertada por Turner (1974 *apud* CAVEDON, 1992, p.75-80) em seu livro “O Processo Ritual”, no qual ele escreve: “uma coisa é observar as pessoas executando gestos estilizados e cantando canções enigmáticas que fazem parte das práticas dos rituais, e outra é tentar alcançar a adequada compreensão do que os movimentos significam para elas” (FLEURY, p. 20 *apud* CAVEDON, 1992, p.75-80).

Para Rivière (1997, p.30), os ritos devem ser sempre considerados como um conjunto de condutas individuais ou coletivas, relativamente codificadas, com suporte corporal (verbal, gestual ou de postura), com caráter mais ou menos repetitivo e forte carga simbólica para seus atores e, habitualmente, para suas testemunhas, baseadas em uma adesão mental, eventualmente não-conscientizada, a valores relativos a escolhas sociais de uma lógica puramente empírica que se esgotaria na instrumentalidade técnica do elo causa-efeito.

DaMatta (1983) diz serem os ritos e os mitos dramatizações do social. Mellati (1978, p.17 *apud* CAVEDON, 2004, p.448) afirma que os ritos não serão considerados como tendo uma existência em si, mas como mensagens cuja transmissão se faz dentro de determinada sociedade e que têm implicações com a estrutura social.

Para Geertz (*apud* CAVEDON, 2004, p.448), o ritual representa uma dramatização da vida social, permitindo aos membros de uma sociedade falar de si para si mesmos. Para Moore e Myerhoff (1977 *apud* CAVEDON, 2004, p.448), uma cerimônia coletiva é uma ocasião dramática, um tipo complexo de conduta simbólica que usualmente tem uma proposta estabelecida, mas que alude mais do que diz e tem muitos significados ao mesmo tempo.

Assim, por intermédio dos rituais, os indivíduos são periodicamente adaptados e readaptados às normas e aos valores que norteiam o contexto social no qual eles estão inseridos (CAVEDON, 2004, p.448).

Em se tratando de ritos organizacionais, um dos artigos pioneiros neste âmbito foi o de Trice e Beyer (1984 *apud* CAVEDON, 2004, p.448):

- a) **ritos de passagem:** marca a passagem de uma etapa da vida para outra;
- b) **ritos de degradação:** consistem em uma série de atos que simbolizam a perda de poder e credibilidade de um funcionário;
- c) **ritos de engrandecimento:** cerimônias que têm por objetivo exaltar comportamentos desejáveis dentro da organização, de modo a servirem de exemplos a serem seguidos;
- d) **ritos de renovação:** compreendem uma série de atividades executadas mais por seu valor simbólico do que prático;
- e) **ritos de redução de conflitos:** consistem em procedimentos que visam a atenuar conflitos e restabelecer relações que ficaram abaladas em razão dos mesmos;
- f) **ritos de integração:** têm por objetivo promover a integração entre vários subgrupos da organização, mediante a valorização simbólica da igualdade e da comunhão.

Cada cultura possui a sua configuração psicológica, a busca da integração cultural se dará por esta via. Segundo Gluckman (*apud* CAVEDON, 1992, p.75-80), o ritual não expressa apenas alguma unidade transcendente, mas também o conflito, exagerando-o e afirmando a existência de unidade apesar dele. Com a aposentadoria, há a quebra dos ritos e rituais rotineiros, aos quais as pessoas estavam acostumadas, essa ruptura da rotina pode desencadear traumas de dimensões assustadoras.

Para finalizar, durante a fase laboral da vida, as pessoas são “adestradas” de acordo com os interesses capitalistas e, mais especificamente, interesses dos

empresários (“patrão”).

### **3 Resultados da pesquisa**

Os resultados da pesquisa deste caso estão relatados nos tópicos seguintes. Inicia com a descrição do projeto e segue com o levantamento das expectativas no primeiro encontro. Segue com a análise qualitativa da PRT e encerra com sugestões para melhorar o PPA.

A pesquisadora encontrou resistência por parte daquela equipe em participar das reuniões de elaboração do projeto, embora tenha conseguido sua permissão, no primeiro momento, por ter formação superior e estar cursando uma especialização à época. A justificativa apresentada pelos membros da equipe foi a de que a pesquisadora não possuía formação técnica na área de saúde (psicologia, assistência social, enfermagem, medicina ou demais áreas afins) e que este fato comprometeria o sigilo de dados de saúde física, psicológica e social dos aposentandos.

A pesquisadora acredita que esta decisão por parte da equipe do PPA não tenha avaliado sua formação profissional em Administração e o juramento da profissão, tendo sido levado em consideração apenas seu cargo na Autarquia – assistente administrativo, cujo requisito é o Ensino Médio. Após o início da elaboração do projeto, foi incorporada à equipe uma Técnica em Treinamento e Seleção, que não possui formação na área de saúde, não condizendo com a justificativa apresentada anteriormente.

Mesmo assim, os entraves que surgiram durante o trabalho não impediram a pesquisadora de desenvolver o presente estudo. As entrevistas da equipe do PPA ocorreram no mesmo período de implementação do projeto. As conversas informais da pesquisadora com os aposentandos ocorreram no mesmo período e até quatro meses após o término do projeto.

### 3.1 Execução do projeto

O PPA foi um projeto voltado para os servidores do DMAE aptos a se aposentar entre seis meses e dois anos, a partir de janeiro de 2006, definido pela equipe do PPA a partir do relatório de servidores enviado pela PROCEMPA. O projeto foi composto por 12 encontros que abordaram diversos temas considerados importantes para o público-alvo na opinião da referida equipe.

Para a divulgação do projeto, foram utilizados *teasers*, mala direta e correspondência eletrônica interna. Os *teasers* foram distribuídos em locais de grande circulação de servidores, de forma a atrair atenção para este evento. A mala direta foi utilizada para enviar correspondência aos servidores aptos a se aposentar, convidando-os a participar do projeto e a correspondência eletrônica interna, para divulgar a todo o Departamento esta ação do RH.

Para fins de análise qualitativa e quantitativa, não foram utilizadas as respostas do questionário do encontro de encerramento, tampouco as observações realizadas pela equipe do PPA, composta pela Psicologia e pela Assistência Social da Autarquia. O resultado do questionário aplicado no encontro de encerramento e as conclusões da equipe do PPA foram descartados pela pesquisadora pelos seguintes motivos:

- os dados obtidos no encontro de encerramento enquadram-se no resultado da análise feita por esta pesquisadora e em nada acrescentam ou modificam as conclusões do estudo;
- a opinião da equipe do PPA não possui embasamento metodológico de pesquisa e de análise de dados.

O projeto foi composto por 12 encontros em que foram abordados diversos temas considerados importantes pela equipe do PPA para o público-alvo.

- O *primeiro encontro* foi destinado às apresentações formais da equipe idealizadora do projeto e levantamento das expectativas dos

participantes quanto ao projeto e à aposentadoria.

- O *segundo encontro* foi uma palestra sobre aposentadoria com a participação do órgão de previdência municipal, PREVIMPA, e de um funcionário responsável pelo encaminhamento das aposentadorias na Autarquia.
- O *terceiro encontro* abordou a questão do significado da aposentadoria para os participantes, com a Psicologia e a Assistência Social.
- O *quarto encontro* abordou os aspectos psicológicos na aposentadoria, e envolveu a equipe da Psicologia.
- O *quinto encontro* abordou os aspectos sociais na aposentadoria, com a Assistência Social.
- O *sexto encontro* abordou os cuidados com a saúde na aposentadoria, com uma médica da Autarquia.
- O *sétimo encontro* abordou a reeducação alimentar, com uma funcionária da Autarquia formada em Nutrição.
- O *oitavo encontro* abordou questões relativas à saúde física dos servidores e aos exercícios físicos direcionados à “terceira idade”, com uma funcionária formada em Educação Física.
- O *nono encontro* abordou a questão da aposentadoria, a partir da exibição do filme “As confissões de Schmidt”, com a Psicologia e a Assistência Social.
- O *décimo encontro* abordou o planejamento financeiro para a aposentadoria, com duas funcionárias de um banco público do Estado.
- O *décimo primeiro encontro* abordou a questão do planejamento pós-carreira com esta pesquisadora, funcionária da Autarquia e com formação em Administração.

- O *décimo segundo* encontro encerrou o ciclo de palestras do projeto, com a Psicologia.

Os encontros ocorreram semanalmente, sempre às terças-feiras pela manhã, com exceção do sexto encontro, que ocorreu à tarde, em vista do horário diferenciado da médica que faria a palestra. Todos os encontros tiveram a duração de uma hora e meia e o acompanhamento de pelo menos um membro da equipe do PPA.

### 3.2 Levantamento de expectativas

No primeiro encontro, os servidores relataram suas expectativas (DMAE, 2006, p.7-8):

- preparação é importante, pois muitos quando se aposentam entram em depressão;
- as pessoas entram numa rotina e não sabem mais o que fazer;
- esclarecimentos sobre a aposentadoria com o PREVIMPA;
- quero instruir-me sobre: Aonde vou? Buscar quem? Meus Direitos;
- que haja depoimentos de aposentados;
- quais são as perdas financeiras após a aposentadoria;
- o que este Programa vai preparar e em quê;
- espero uma ajuda;
- é mais um ciclo da vida;
- alguns pensam que, ao se aposentar, o “mundo vai acabar”;
- preparar-se psicologicamente;
- aposentadoria não é sinônimo de morte.

Os servidores também foram questionados sobre o que não gostariam que

acontecesse no PPA ou na aposentadoria (DMAE, 2006, p.8-9):

- doenças, quero aproveitar este período durante um bom tempo;
- acidentes;
- novas mudanças nas leis, em detrimento do servidor público, principalmente quanto à idade e tempo de contribuição para aposentar-se, além de perdas financeiras;
- se cada um fizer honestamente a sua parte, sem olhar a corrupção, violência e outros males, terá a consciência tranqüila e contribuirá para o crescimento de todos, no nosso País;
- espero que não haja discussões sobre outros assuntos, como política nacional, problemas com chefias no DMAE, desviando dos objetivos deste programa que nos é oferecido;
- perdas como adicional de insalubridade e periculosidade (será que vão nos tirar?).

### 3.3 Pesquisa de reação de treinamento

Para fins da análise proposta, utilizou-se o *software* SPSS® para tabular os quantitativos das respostas dos servidores que participaram do PPA. Os dados tabulados compreendem as respostas da pesquisa de reação de treinamento obtidas do 2º ao 11º encontro, cujas medições utilizaram escala Likert. Ao final de cada encontro, foram realizadas três perguntas referentes às condições do local, ao desenvolvimento da palestra e se o assunto foi esclarecedor para os aposentandos.

A análise quantitativa ficou prejudicada pelo tamanho da amostra ser metade do mínimo exigido, pela superficialidade dos questionários utilizados e pela falta de categorias classificatórias básicas dos respondentes, como gênero, faixa etária, e tempo de serviço, prováveis conseqüências de equívocos na fase de

elaboração do projeto. A falta de metodologia de pesquisa da equipe do PPA prejudicou a tabulação dos dados, limitando a análise quantitativa à descritiva.

Compilando os dados no *software*, para a primeira e a segunda questões, foram atribuídas as graduações “1” para “ótimo”, “2” para “bom”, “3” para “ruim”, “4” para “NR” (não respondeu), e “5” para “falta” do servidor ao encontro. Para a terceira questão, foram atribuídas as graduações “1” para “sim”, “2” para “não”, “3” para “pouco/ muito pouco”, “4” para “NR” e “5” para “falta” do servidor. As respostas dos encontros foram recombinaadas e acumuladas de acordo com a questão a ser respondida (1 para “condições locais”, 2 para “desenvolvimento da palestra” ou 3 para “assuntos esclarecedores”), a média obtida em cada resposta mostra o nível de satisfação com o PPA.

O Quadro 1 mostra que os respondentes apontaram valores mínimos (1 e 2) na maioria das respostas, enquanto o valor máximo (3) foi atribuído apenas a duas respostas. A homogeneidade das respostas em torno dos valores mínimos corrobora a análise descritiva das médias. O alto índice de dados perdidos sugere que o processo de escolha das pessoas para participar do projeto pode ser revisto, a fim de que estes índices sejam os mais baixos possíveis.

Para a coluna desvio-padrão, no Quadro 1, considera-se o nível de significância em 5%. A partir da observação do mesmo quadro, nota-se que os palestrantes dos encontros 2, 3 (2º palestrante), 4 (2º palestrante), 5 (2º palestrante) e 9 (ambos) foram os que mais geraram insatisfação nos respondentes, bem como as condições locais dos encontros 8 e 9. Os temas escolhidos para os encontros apresentaram desvio-padrão nulo, ou seja, não há evidência que aponte discordância em relação aos assuntos escolhidos para serem tratados nos encontros.

**Quadro 1- Distribuição de frequência das respostas dos questionários: 2º ao 11º encontro**

Estadísticas

	N		Média	Moda	Desvio-padrão	Variância	Mínimo	Máximo
	Válido	Perdido						
2.1 Condições locais	13	2	1,31	1	,480	,231	1	2
2.2 Desenvolvimento da palestra	13	2	1,46	1	,519	,269	1	2
2.3 Assuntos esclarecedores	13	2	1,00	1	,000	,000	1	1
3.1 Condições locais	11	4	1,00	1	,000	,000	1	1
3.2.1 Desenvolvimento da palestra*	11	4	1,27	1	,467	,218	1	2
3.2.2 Desenvolvimento da palestra*	11	4	1,36	1	,505	,255	1	2
3.3 Assuntos esclarecedores	11	4	1,00	1	,000	,000	1	1
4.1 Condições locais	10	5	1,10	1	,316	,100	1	2
4.2.1 Desenvolvimento da palestra*	10	5	1,70	2	,483	,233	1	2
4.2.2 Desenvolvimento da palestra*	8	7	1,63	2	,518	,268	1	2
4.3 Assuntos esclarecedores	10	5	1,00	1	,000	,000	1	1
5.1 Condições locais	10	5	1,00	1	,000	,000	1	1
5.2.1 Desenvolvimento da palestra*	9	6	1,11	1	,333	,111	1	2
5.2.2 Desenvolvimento da palestra*	4	11	1,50	1 <sup>a</sup>	,577	,333	1	2
5.3 Assuntos esclarecedores	9	6	1,00	1	,000	,000	1	1
6.1 Condições locais	7	8	1,14	1	,378	,143	1	2
6.2 Desenvolvimento da palestra	7	8	1,00	1	,000	,000	1	1
6.3 Assuntos esclarecedores	7	8	1,00	1	,000	,000	1	1
7.1 Condições locais	9	6	1,00	1	,000	,000	1	1
7.2 Desenvolvimento da palestra	9	6	1,11	1	,333	,111	1	2
7.3 Assuntos esclarecedores	9	6	1,00	1	,000	,000	1	1
8.1 Condições locais	11	4	1,27	1	,647	,418	1	3
8.2 Desenvolvimento da palestra	11	4	1,18	1	,405	,164	1	2
8.3 Assuntos esclarecedores	11	4	1,00	1	,000	,000	1	1
9.1 Condições locais	9	6	1,33	1	,707	,500	1	3
9.2.1 Desenvolvimento da palestra*	9	6	1,56	2	,527	,278	1	2
9.2.2 Desenvolvimento da palestra*	9	6	1,33	1	,500	,250	1	2
9.3 Assuntos esclarecedores	9	6	1,22	1	,441	,194	1	2
10.1 Condições locais	7	8	1,00	1	,000	,000	1	1
10.2.1 Desenvolvimento da palestra*	7	8	1,14	1	,378	,143	1	2
10.2.2 Desenvolvimento da palestra*	6	9	1,17	1	,408	,167	1	2
10.3 Assuntos esclarecedores	7	8	1,00	1	,000	,000	1	1
11.1 Condições locais	8	7	1,00	1	,000	,000	1	1
11.2 Desenvolvimento da palestra	8	7	1,13	1	,354	,125	1	2
11.3 Assuntos esclarecedores	8	7	1,00	1	,000	,000	1	1

a.  
Multiple modes exist. The smallest value is shown.  
\*Mais de um palestrante

A análise posterior recombina as respostas e as acumula de acordo com a questão a ser respondida (1, 2 ou 3), em que a média obtida em cada uma das três perguntas mostra o nível de satisfação com o PPA, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Médias das respostas da PRT: 2º ao 11º encontro

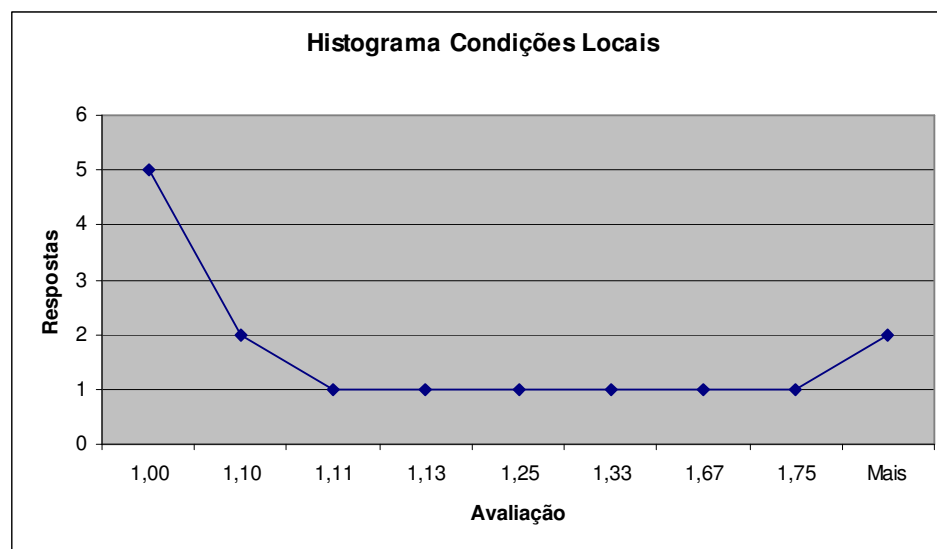
	N		Média	Moda	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
	Válido	Perdido					
Média Condições Locais	13	2	1,19	1,0	,2536	1,0	1,8
Média Desenvolvimento Palestra	13	2	1,39	1,6	,2236	1,1	1,8
Média Assuntos Esclarecedores	13	2	1,02	1,00	,04643	1,00	1,14

De acordo com o Quadro 1, apenas 13 participantes tiveram suas respostas válidas para análise. Os dados perdidos referem-se a participantes que não responderam a

uma das perguntas e aos faltosos.

A média das respostas para *condições locais* foi de 1,19 e sinaliza que as condições do local onde as palestras foram desenvolvidas são adequadas. Entretanto, o desvio-padrão medido foi de 0,2536 e evidencia divergência significativa entre as respostas de alguns respondentes, como também certa insatisfação quanto ao quesito avaliado. Este desvio-padrão pode ser explicado por fatores atípicos em dias isolados, não necessitando de uma análise mais minuciosa, visto que a média ficou muito próxima da avaliação máxima e a moda foi 1,0. O histograma do Gráfico 1 evidencia esta análise.

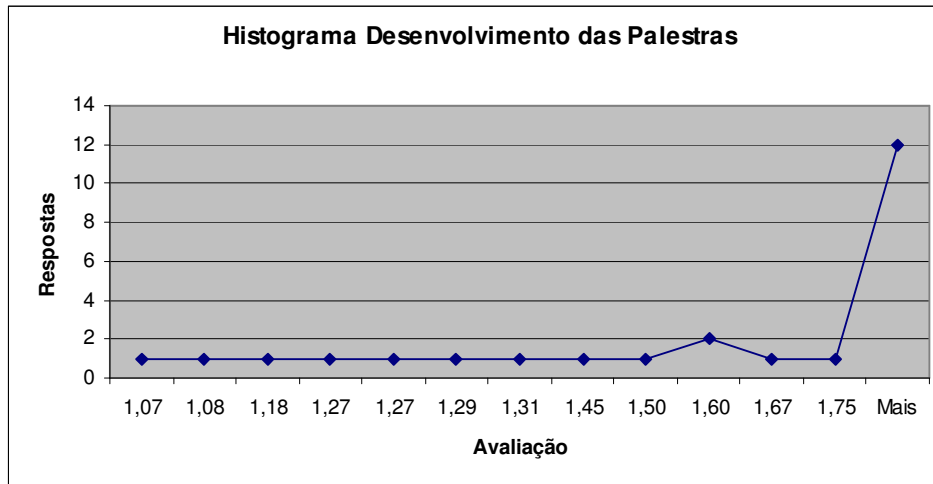
Gráfico 1 - Histograma das condições locais



A média das respostas para o *desenvolvimento da palestra* foi de 1,39. Esta foi a maior média e, por conseguinte, a pior avaliação. O desvio-padrão foi de 0,2236 e evidencia que existe divergência significativa na opinião dos respondentes neste quesito, ou seja, o desenvolvimento das palestras não foi satisfatório. Basta que metade dos encontros não tenha sido bem sucedida para que a média seja baixa. Pode-se, portanto, revisar alguns encontros com base na distribuição de frequência das respostas dos questionários, a ser analisada mais adiante. Esta foi a maior média,

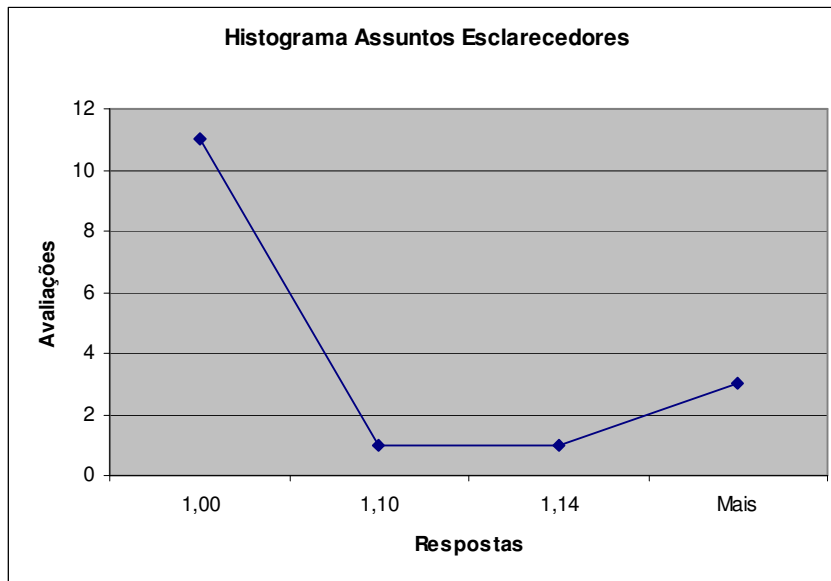
por conseguinte, a pior avaliação, como ilustrado no histograma do Gráfico 2.

Gráfico 2 - Histograma do desenvolvimento das palestras



A média das respostas para os *assuntos abordados* foi de 1,02 e sinaliza que os temas das palestras foram adequados aos interesses dos servidores e também esclarecedores, de acordo com a formulação da questão. Esta foi a menor média registrada, portanto a melhor avaliação. O desvio-padrão foi de 0,04643, mostrando que as respostas dos questionários foram homogêneas. O histograma do Gráfico 3 evidencia esta observação.

Gráfico 3 - Histograma de assuntos das palestras relativo à compreensão do encontro



### 3.5 Sugestões de melhorias para o PPA

A partir da análise comparativa realizada nas seções anteriores e com base nas respostas dos servidores obtidas através da PRT, sugere-se:

- *maior foco dos palestrantes nos encontros*: alguns servidores apontaram que houve fugas do foco, observação evidenciada na análise quantitativa;
- *maior estímulo à participação dos servidores*: é possível que os aposentados escolhidos para participar do PPA não tenham se sentido suficientemente à vontade com o grupo para se expressarem, não houve registro de estímulo por parte dos palestrantes, quando se apresentou essa situação;
- *avaliação prévia da saúde dos participantes*: uma vez que houve palestras que trataram especificamente da saúde dos participantes, não houve preocupação da equipe do PPA de providenciar uma avaliação prévia dos aposentados;

- *levantamento de expectativas dos servidores na fase de elaboração do Projeto*: o levantamento das expectativas dos aposentandos foi realizado apenas no primeiro encontro, quando o Projeto já estava em fase de execução. Uma pesquisa prévia entre os servidores aposentandos ajudaria a lapidar o projeto e deixá-lo mais focado em seus objetivos. Esta razão pode explicar a diferença encontrada entre a média dos assuntos escolhidos e o desenvolvimento das palestras, ou seja, os assuntos motivaram os participantes, mas seu desenvolvimento não correspondeu às expectativas;
- *continuidade do projeto*: para que se possa obter os resultados desejados – como amenizar o final da relação laboral com a organização – faz-se necessária uma continuidade de ação. Nesse sentido, um ciclo de palestras permanente seria mais adequado às necessidades da Autarquia, possibilitando aos servidores que não puderam assistir às palestras assisti-las. quando de sua repetição. Isso abrangeria muito mais pessoas interessadas nos assuntos das palestras e que, por motivos diversos/alheios à sua vontade, não puderam comparecer a alguns encontros. As faltas dos servidores e as não-respostas prejudicaram a análise qualitativa do projeto;
- *apoio da alta gestão*: para maior eficácia do PPA, o apoio da alta administração é fundamental, pois mostraria aos servidores que a ação proposta não é uma preocupação exclusiva de uma ou duas áreas do DMAE, e sim de toda a Autarquia. Tal atitude reforçaria a idéia “Qualidade de Vida é um problema de todos nós”.
- *elaboração de um projeto de vida pós-carreira*: não houve registro, no relatório final do PPA, por parte da sua equipe, de retomar a preocupação com a fase do pós-carreira presente nos objetivos do Projeto. Na opinião da pesquisadora, no último encontro,

quando foi realizado o encerramento, deveria ter sido retomado o tema de cada palestra e construído, junto com os aposentandos, um projeto de vida pós-carreira, a fim de não deixar que os assuntos tratados se percam ao final do ciclo de palestras.

O projeto PPA é uma idéia interessante a ser desenvolvida, o assunto abordado é instigante, mas houve equívocos na fase de elaboração do projeto. As conseqüências do mau planejamento comprometeram a análise das variáveis medidas e a validação da proposta da equipe como um projeto piloto.

#### **4 Conclusão**

A maioria das pessoas não aceita a aposentadoria por acreditar que está ligada a palavras como “inativo” e “ociosidade”, ou seja, a algo “sem função” na sociedade, além do fato de estar presente em dados estatísticos como atividade não-geradora de renda. As pessoas não são estimuladas a pensar acerca de seu desligamento da empresa e, quando este acontece, pode vir a ocasionar grandes crises pessoais.

Ao oferecer essa oportunidade de discutir o fim da relação de trabalho com a Autarquia, o DMAE está procurando cumprir seu papel na responsabilidade social, possibilitando aos aposentandos estreitarem seus laços sociais nas relações pessoais e familiares, na tentativa de resgatar as demais identidades do indivíduo, além de iniciar um debate sobre novas perspectivas na fase do pós-carreira.

Comparando-se a literatura às expectativas dos servidores, foi possível constatar que há ansiedade em relação a essa nova fase da vida retratada através do medo do desconhecido. Assim, pode-se supor que parte desse medo vem da estrutura que há hoje no mercado, que faz as pessoas organizarem suas vidas em torno de suas relações de trabalho, seguindo a visão unidimensional. O grau de aceitação/recusa dessa nova fase pode estar ligado à forma como o indivíduo

posiciona-se em relação à organização durante sua vida laboral.

“Como detentor de um emprego, o indivíduo é, geralmente, obrigado a agir segundo regras impostas” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.145), ou seja, o indivíduo é compelido a pensar e agir de acordo com a cultura da sua organização. Ao suprimir a presença invisível da organização, que orientou seu modo de pensar e de agir por tanto tempo, muitos podem perder a noção de direção das próprias vidas.

Segundo a classificação dos ritos proposta por Trice e Beyer (1984 *apud* CAVEDON, 2004, p.448), a aposentadoria é um rito de passagem, dele todos os que trabalham não estão livres. Esse rito marca o final da jornada de uma vida e o início de uma vida diferente, visto que a contribuição do indivíduo já foi entregue à sociedade e agora é a sua vez de aproveitar o que produziu. Este é o momento de desfrutar os resultados de seu trabalho, colocar em prática planos que foram deixados de lado em função da família, viagens, enfim tudo aquilo do qual muitas vezes se abriu mão para estruturar a vida. É hora de colher os frutos.

O objetivo do PPA, deduzido a partir de seu relatório (DMAE, 2006), é de minimizar o impacto que o fim da relação de trabalho causa na vida dos trabalhadores, projeto este voltado aos servidores participantes, e de integrar o servidor à questão da aposentadoria, a fim de estimular a busca de alternativas e de atividades para a fase pós-carreira e possibilitar a sua reinclusão na sociedade e na vida familiar.

O projeto utilizou *teasers*, cartazes e *e-mail* coletivo para divulgação e foi bem recebido pelas pessoas que dele participaram. Conforme a PRT aplicada após cada encontro, do 2º ao 11º, e ao questionário de avaliação geral aplicado ao final do 12º encontro, quando houve o ritual de encerramento do projeto. É preciso salientar que este programa é único no município e é voltado totalmente aos servidores da Autarquia, por tal razão as respostas podem ter sido influenciadas positivamente.

Na análise qualitativa, foi possível observar, que algumas falas dos

servidores explicitam a visão unidimensional das relações sociais: “As pessoas entram numa rotina e não sabem mais o que fazer”, “Quais são as perdas financeiras após a aposentadoria”, e “Alguns pensam que, ao se aposentar, o ‘mundo vai acabar’”. Nesta última fala, percebe-se que o “mundo” ao qual o depoente se refere indiretamente é o mercado (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Dentro do paradigma da visão multidimensional de Guerreiro Ramos (1981), os servidores em processo de aposentadoria podem vislumbrar uma solução para o fim da relação com sua organização, pois neste paradigma o mercado é apenas um dos enclaves da sociedade. Esta visão se opõe ao unidimensionalismo, que considera o mercado como o centro de todas as relações sociais.

Assim, no multidimensionalismo estão compreendidas outras esferas de necessidades, como a necessidade de participar da comunidade ,da mesma forma que tomar parte em especulações que dêem expressão à singularidade de seu caráter. Compreendendo o paradigma - o “aposentando” como indivíduo da sociedade - este pode integrar sua visão às outras identidades que ele, em outros tempos, não priorizou por razões diversas que podem estender em muito a presente análise, fugindo ao foco da proposta. A compreensão da visão holística de sua identidade pode auxiliar a diminuir a ansiedade que normalmente antecede o pós-carreira, pois o indivíduo entenderia que sua relação com o mercado é apenas uma das faces de sua identidade completa (pessoal + profissional).

As mudanças nas relações de trabalho e na forma de os indivíduos se relacionarem com a organização podem influenciar diretamente nas perspectivas de trabalho. A atividade laboral representa uma afirmação de auto-estima e função perante a sociedade e ocupa um espaço importante na vida das pessoas. Herança do Calvinismo, a atividade laboral é a principal organizadora da vida contemporânea, é em torno dela que as pessoas organizam a vida profissional e pessoal.

Na análise quantitativa, verificou-se a existência de homogeneidade em torno dos valores mínimos, corroborando a análise qualitativa deste estudo.

Aquela também apontou insatisfação dos servidores com os encontros 2, 3, 4, 5 e 9. Com exceção do encontro 2, que tratou dos aspectos legais da aposentadoria, os demais encontros trataram de assuntos afins, o que pode ter gerado exaustão nos aposentandos e repercutido na avaliação. Nestes encontros, o desvio-padrão foi alto, evidenciando que, em específico, tais encontros poderiam ter suas dinâmicas repensadas e alinharem-se às expectativas geradas. Embora com dinâmicas diferentes, os encontros 3, 4, 5 e 9 trataram de assuntos afins; logo, estes poderiam ser condensados, a fim de evitar a exaustão dos aposentandos, evidenciada na análise quantitativa.

O projeto PPA é uma idéia interessante a ser desenvolvida. O tema é parte da Qualidade de Vida nas organizações, mas a análise aponta possíveis equívocos na fase de elaboração do projeto e as prováveis conseqüências do mau planejamento comprometem a análise das variáveis medidas e a validação da proposta da equipe como um projeto piloto.

Por fim, a aquisição de conhecimento ao longo da vida é, sem dúvida, um tesouro para os longevos que ainda estão dentro das organizações. Os longevos possuem um tesouro sem valor venal, mas que pode ser a diferença crucial entre o sucesso e o fracasso da organização.

**Recebido em julho de 2007.**

**Aprovado em agosto de 2007.**

## **Referências**

ABRH-RS. **Prêmio Top Ser Humano**. Porto Alegre, 2004.

CAVEDON, Neusa Rolita. A Cultura Organizacional sob uma Perspectiva Antropológica: dialogando e elucidando equívocos. **Perspectiva Econômica**, v. 27, nº

76, Jan/Mar, 1992, p.69-83.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? *In*: BITENCOURT, Cláudia (org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528 p.

DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DAVIS, William. **Mitos da administração: o que você pensa que sabe pode estar errado**. São Paulo: Negócio Editora, 1999. cap. 22. 250 p.

DMAE. **Relatório projeto piloto programa de preparação para a aposentadoria (PPA)**. Porto Alegre: [s.n.], 2006.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981. cap. 7.

RIVIÈRE, Claude. **Os ritos profanos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996. 326 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1999. 2 ed. 301 p.

SHIBUYA, Cecília. **Programa de preparação para a aposentadoria**. Disponível em <<http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=47>>. Acesso: 06 maio. 2007.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **II Encontro de Estudos Organizacionais**, Recife, 2002.

TEIXEIRA, Wagner L. Aposentadoria: uma nova carreira. *In*: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. 1 ed. v.2. 704 p.